

Министерство высшего образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт общественных наук
Кафедра акмеологии и психологии среды

Управление кадровым резервом в образовательной организации

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа
допущена к защите
Зав. кафедрой
_____ О.В. Кружкова

Исполнитель:
Ванеева Светлана Владимировна,
обучающийся СПИК-1403Z
5 курса заочного отделения

подпись

Научный руководитель:
Воробьева Марина Анатольевна,
канд.психол.наук, доцент,
доцент кафедры АиПС

Екатеринбург 2019

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ СОСТОЯНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ В ФЕДЕРАЛЬНОМ ГОСУДАРСТВЕННОМ БЮДЖЕТНОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧЕРЕЖДЕНИИ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «УРАЛЬСКИЙ ИНСТИТУТ ГОСУДАРСТВЕННОМ ПРОТИВОПОЖАРНОЙ СЛУЖБЫ МЧС РОССИИ»	7
1.1. Характеристика деятельности ФГБОУ ВО «УрИ ГПС МЧС России»...	7
1.2. Анализ системы управления персоналом в ФГБОУ ВО «УрИ ГПС МЧС России».....	14
1.3. Анализ управления кадровым резервом в ФГБОУ ВО «УрИ ГПС МЧС России»	21
ВЫВОД ПО 1 ГЛАВЕ	32
ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ В ФЕДЕРАЛЬНОМ ГОСУДАРСТВЕННОМ БЮДЖЕТНОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧЕРЕЖДЕНИИ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «УРАЛЬСКИЙ ИНСТИТУТ ГОСУДАРСТВЕННОМ ПРОТИВОПОЖАРНОЙ СЛУЖБЫ МЧС РОССИИ»	35
2.1. Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления кадровым резервом в ФГБОУ ВО «УрИ ГПС МЧС России»	35
2.2. Нормативно-правовые обеспечения мероприятий по совершенствованию системы управления кадровым резервом в ФГБОУ ВО «УрИ ГПС МЧС России».....	40

2.3. Социально-экономическая эффективность внедрения мероприятий по совершенствованию системы управления кадровым резервом в ФГБОУ ВО «УрИ ГПС МЧС России»	51
ВЫВОД ПО 2 ГЛАВЕ.....	63
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	64
ГЛОССАРИЙ	67
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	75
ПРИЛОЖЕНИЕ 1	78
ПРИЛОЖЕНИЕ 2	80

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что совершенствование кадрового резерва в образовательных организациях является необходимым условием успешного решения задач кадрового менеджмента. Одним из важнейших направлений совершенствования системы управления персоналом является работа с кадровым резервом. Становясь работником конкретной образовательной организации, новичок оказывается перед необходимостью принять организационные требования: режим труда и отдыха, положения, должностные инструкции, приказы, распоряжения администрации и т. д. Сегодня необходимо в каждой образовательной организации четкое построение системы формирования кадрового резерва.

Проблематика формирования кадрового резерва была освещена в работах таких авторов, как И.В. Бизюкова, В.Р. Веснин, А.Я. Кибанов, С.В. Шекшня [12, 13, 20, 24].

Формирование системы управления кадровым резервом руководителей структурных подразделений рассматривалась применительно к современным условиям такими видными учеными, как Т.Ю. Базаров, Л.Г. Зайцев [8, 19].

Однако в данной области имеется ряд противоречий. Управление персоналом недостаточно изучено применительно к новым условиям хозяйствования, решение проблем кадрового резерва не обеспечено необходимыми, отвечающими современным требованиям, нормативно-методическими и аналитическими материалами, соответствующими развивающемуся рынку труда. Это приводит к тому, что потребности предприятий в человеческих ресурсах полностью не удовлетворяются, что снижает эффективность их работы. Нередко руководящий состав недооценивает объективную необходимость достижения поставленных целей

в работе с резервом кадров. В некоторых случаях нет взаимодействия между функциональными подразделениями и кадровыми органами, система аттестации недостаточно ориентирована на решение вопросов резерва кадров, не созданы единые модели диагностики и подготовки кандидатов на вышестоящие должности. Все вышеперечисленные проблемы существуют и в ведомственных образовательных организациях.

Таким образом, тема выпускной квалификационной работы для ФГБОУ ВО «УрИ ГПС МЧС России» также актуальна, поскольку развитие кадрового резерва в данной образовательной организации требует совершенствования.

Проблема исследования заключается в том, что при управлении кадровым резервом, в Федеральном Государственном Бюджетном Образовательном Учреждении Высшего Образования «Уральский Институт Государственной Противопожарной Службы МЧС России» функции управления не выполняются в полном объеме (планирование кадрового резерва происходит стихийно), отсутствует контроль над этим процессом.

Цель исследования заключается в анализе системе управления и разработке мероприятий по совершенствованию управления кадровым резервом в ФГБОУ ВО «УрИ ГПС МЧС России».

В соответствии с целью исследования, поставлены следующие **задачи**:

1. Проанализировать теоретические источники управления кадровым резервом;
2. Анализ системы управления персоналом в ФГБОУ ВО «УрИ ГПС МЧС России»;
3. Анализ управления кадрового резерва в ФГБОУ ВО «УрИ ГПС МЧС России»;
4. Разработать мероприятие по совершенствованию управления кадровым резервом в ФГБОУ ВО «УрИ ГПС МЧС России»;

5. Обосновать нормативно-правовые обеспечения мероприятий по совершенствованию управления кадровым резервом в ФГБОУ ВО «УрИ ГПС МЧС России».

6. Определить социально-экономическую эффективность внедрения мероприятий по совершенствованию системы управления кадровым резервом в ФГБОУ ВО «УрИ ГПС МЧС России»

Объектом исследования - кадровый резерв.

Предмет исследования - управления кадровым резервом в Федеральном Государственном Бюджетном Образовательном Учреждении Высшего Образования «Уральский институт Государственной Противопожарной Службы МЧС России» (далее - ФГБОУ ВО «УрИ ГПС МЧС России»).

В работе применялись следующие **методы исследования**:

- Теоретические методы исследования: изучение теоретических источников, нормативно-законодательных актов государства и совершенствовавшие его, правила внутреннего трудового распорядка (ПВТР);
- Практические методы: анкетирование, сбор данных, использование документов организации, анализ;
- Экономико-математические методы: расчеты.

Структура данной работы:

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, выводов по каждой главе, заключения, глоссария, списка источников 28, 2 приложения , 24 таблиц и 9 рисунков.

В введении: Актуальность выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что совершенствование кадрового резерва в образовательных организациях является необходимым условием успешного решения задач кадрового менеджмента.

В первой главе: Изучение состояния системы управления кадровым резервом в Федеральном Государственном Бюджетном Образовательном

Учреждении Высшего Образования «Уральский институт Государственном Противопожарной службы МЧС России».

Во второй главе: Мероприятия по совершенствованию управления кадровым резервом в Федеральном Государственном Бюджетном Образовательном Учреждении Высшего Образования «Уральский институт Государственном Противопожарной службы МЧС России».

В заключении представлен вывод по результатам исследования.

ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ СОСТОЯНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ В ФЕДЕРАЛЬНОМ ГОСУДАРСТВЕННОМ БЮДЖЕТНОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «УРАЛЬСКИЙ ИНСТИТУТ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПРОТИВОПОЖАРНОЙ СЛУЖБЫ МЧС РОССИИ»

1.1 Характеристика деятельности ФГБОУ ВО «УрИ ГПС МЧС России»

ФГБОУ ВО «УрИ ГПС МЧС России» находится по адресу: 620062, Свердловская область, город Екатеринбург, улица Мира, дом 22.

С 1 января 2002 года в связи с переходом Государственной противопожарной службы из МВД в систему МЧС России учебное заведение изменило наименование в соответствии с новой принадлежностью и стало Екатеринбургским филиалом Академии ГПС МЧС России.

Распоряжением Правительства РФ № 1655-р от 17 декабря 2004 года Екатеринбургский филиал Академии ГПС МЧС России был преобразован в Уральский институт Государственной противопожарной службы МЧС России.

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Уральский институт Государственной противопожарной службы Министерства Российской Федерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий" - является учебным заведением в системе высшего образования МЧС России. Основным направлением ее деятельности являются подготовка специалистов в области защиты населения и территорий РФ от чрезвычайных ситуаций.

В институте в настоящее время осуществляется подготовка высококвалифицированных офицеров пожарно-спасательного профиля по 2

специальностям и направлениям подготовки («Пожарная безопасность 20.05.01.», «Техносферная безопасность»20.03.01.), полном объеме удовлетворяя потребность Уральского, Приволжского и Сибирского Федеральных округов в специалистах, а так же студентов очного и заочного обучения по 4 специальностям и направлениям («Пожарная безопасность»20.05.01, «Техносферная безопасность»20.03.01, «Государственное и муниципальное управление»38.03.04, «Судебная экспертиза». Так же в институте ,есть средне профессиональное образование по специальности «Пожарная безопасность») Проводится дистанционное обучение Профессорско-преподавательским составом проводятся фундаментальные и прикладные научные исследования проблем возникновения и ликвидации чрезвычайных ситуаций, профессиональную переподготовку и повышение квалификации офицеров. В институте обучаются граждане иностранных государств (Казахстан).

В институте размещены здания учебного корпуса, учебной пожарной части, корпуса общежитий, спортивный манеж, лабораторный корпус, открытая учебная пожарная башня, медицинская часть с изолятором и другие объекты жизнеобеспечения института.

На удалении 30 км расположен загородный учебно-спортивный центр, а в районе Кольцово находится вторая учебная площадка института с необходимой инфраструктурой для обучения и проживания курсантов.

В 2018 году ФГБОУ ВО «УрИ ГПС МЧС России» успешно прошел аккредитацию по всем направлениям деятельности.

С 2015 года психологическими работниками института была разработана программа «феникс».

В этой программе учувствуют все желающие, как работники, так и курсанты, студенты. Как показывает опыт, желающих, действительно много. Суть этой программы, заключается в оказании помощи и поддержке, детским домам, пенсионерам и т.д.

Студенты, работники, курсанты принимают участие в соревнованиях общегородских, межвузовских. В 2018 году, проводился конкурс в одной из филармоний города Екатеринбурга, где, сотрудники института приняли участие и заняли первое место.

Рассмотрим данные о трудоустройстве выпускников по окончании ФГБОУ ВО УрИ ГПС МЧС России за 3 года в таблицах 1,2 и 3.

Таблица 1. Количество выпускников за 3 года.

Специальность	Количество за 2016 год	Количество за 2017 год	Количество за 2018 год
Пожарная безопасность	148	134	144
Техносферная безопасность	64	87	60

Таблица 2. Направленно на место трудоустройства.

Специальность	Количество за 2016 год	Количество за 2017 год	Количество за 2018 год
Пожарная безопасность	148	134	144
Техносферная безопасность	64	87	60

Таблица 3. Количество официальных подтверждений.

Специальность	Количество за 2016 год	Количество за 2017 год	Количество за 2018 год
Пожарная безопасность	148	134	144
Техносферная безопасность	84	87	60

Исходя из данных показателей в таблицах 1,2 и 3, мы можем утверждать, что 100 % студентов работают по своим специальностям и направлениям.

В таблице 4 приведены финансовые показатели ФГБОУ ВО «УрИ ГПС МЧС России» за 3 года.

Таблица 4. Доходы ФГБОУ ВО «УрИ ГПС МЧС России» за 3 года.

Источник средств	Объем средств на 2018 г. (тыс. рублей)	Объем средств на 2017 г. (тыс. рублей)	Объем средств на 2016 г. (тыс. рублей)
За счет бюджетных ассигнований федерального бюджета	559 143,20	519 354,23	528 254,16
За счет средств физических или юридических лиц (договора об образовании)	86 497,62	92 200,28	68 187,32
Субсидия из федерального бюджета	180 772,54	76 321,23	53 286,34

Исходя из данных таблицы 4, мы можем подвести итог:

Объём средств на 2016 год, составлял 649 727,82 тысяч рублей.

Объём средств на 2017 год, составлял 693 875,74 тысяч рублей.

Объём средств на 2018 год составлял 826 395,36 тысяч рублей.

В 2018 году объем средств, в среднем за 3 года превысил, на 140 миллионов тысяч рублей. Соответственно, в финансовой части, положение института идет в рост.

Рассмотрим состав персонала с разбивкой по полу и возрастной группе в ФГБОУ ВО «УрИ ГПС МЧС России» в период трех лет и проанализируем полученные данные.

Таблица 5. Состав персонала ФГБОУ ВО «УрИ ГПС МЧС России» с разбивкой по полу и возрастной группе в 2016 году.

	Женщины (%)	Мужчины (%)	Средний возраст (лет)
Руководители высшего уровня управления	6	94	40
Руководители подразделений	28	72	43
Специалисты	60	40	39
Преподаватели	73	27	43
Рабочие	22	78	37
Итого	28	72	38

Таблица 6. Состав персонала ФГБОУ ВО «УрИ ГПС МЧС России» с разбивкой по полу и возрастной группе в 2017 году.

	Женщины (%)	Мужчины (%)	Средний возраст (лет)
Руководители высшего уровня управления	12	88	42
Руководители подразделений	27	73	39
Специалисты	59	41	37
Преподаватели	86	14	38
Рабочие	23	77	42
Итого	37	63	41

Таблица 7. Состав персонала ФГБОУ ВО «УрИ ГПС МЧС России» с разбивкой по полу и возрастной группе в 2018 году.

	Женщины (%)	Мужчины (%)	Средний возраст (лет)
Руководители высшего уровня управления	16%	84%	47
Руководители подразделений	34%	66%	42
Специалисты	57%	43%	39
Преподаватели	84%	16%	41
Рабочие	19%	81%	44

Из данных таблицы 5,6 и 7 видно, что в ФГБОУ ВО «УрИ ГПС МЧС России» в составе персонала преобладают больше мужчины. Наибольший их процент в руководящем звене и рабочих. Женщины преобладают в группах «специалисты» и «другие служащие», непосредственно работа с клиентами. В сумме перевес на 2018 год составляет не такую и большую разницу в 14%.

Рассмотрев сведения из таблицы 8,9 и 10 приведенных ниже, видно, что внештатное количество рабочих составляет всего 192 человека, за 2018 год, из которых большая часть женщины, то же самое можно отметить, за предыдущие года. Обусловлено это текучестью кадров.

Таблица 8. Численность сотрудников с разбивкой на штатных и внештатных сотрудников, а так же по полу в 2016 году.

	Кол-во чел.	Мужчины	Женщины
В штате, чел.	400	288	112
Число сотрудников, с которыми заключен договор гражданско-правового характера	137	26	111

Таблица 9. Численность сотрудников с разбивкой на штатных и внештатных сотрудников, а так же по полу в 2017 году.

	Кол-во чел.	Мужчины	Женщины
В штате, чел.	403	254	149
Число сотрудников, с которыми заключен договор гражданско-правового характера	183	46	137

Таблица 10. Численность сотрудников с разбивкой на штатных и внештатных сотрудников, а также по полу в 2018 году.

	Кол-во чел.	Мужчины	Женщины
В штате, чел.	406	231	175
Число сотрудников, с которыми заключен договор гражданско-правового характера	192	42	150

Как видно из таблицы 11, в 2018 г. в ФГБОУ ВО «Ури ГПС МЧС России» среднесписочная численность персонала составила 406 чел, она увеличилась по сравнению с прошлогодним уровнем очень незначительно - на 3 человека, или на 1.8 %.

Рост среднесписочной численности персонала в ФГБОУ ВО «Ури ГПС МЧС России» можно оценить положительно, так как ее увеличение произошло за счет производственного персонала организации.

Таблица 11. Динамика численности персонала ФГБОУ ВО «Ури ГПС МЧС России» в период с 2016-2018 гг.

	Среднесписочная численность, чел.			Абсолютное изменение, +/-		
	2016г.	2017 г.	2018 г.	2017г к 2016г	2018 г. к 2017г.	2018 г. к 2016г.
Административно - управленческий персонал	16	15	15	-1	-	-1
Бухгалтерия	4	4	4	-	-	-
Персонал по ремонту	28	30	30	+2	-	+2
Преподавательский состав	281	280	282	-	+1	+2
Операторы	31	33	35	+2	+2	+4
Специалисты IT	35	36	36	+1	-	+1
Итого	400	403	406	+6	+3	+7

Наиболее существенно увеличился преподавательский состав, на 2 человека, или 6.1.%. Среднесписочная численность специалистов IT также увеличилась на 1 человека, или на 2%. Среднесписочная численность административно-управленческого персонала, менеджеров отдела закупок, продавцов и бухгалтерии в отчетном году по сравнению с уровнем прошлого года не изменилась.

Персонал по настройкам телекоммуникаций, в организационной структуре персонала в ФГБОУ ВО «Ури ГПС МЧС России» занимают наибольший удельный вес (30,2%). Показатели специалистов IT так же высоки, но все же за последний год уменьшились с 21,3% в 2017 г. до 20,9% в 2018 г. Общая доля операторов (19,5 % и 20,4 % в 2017 г. и в 2018 г. соответственно), а также персонала по ремонту (17,7 % и 17,5% в 2017 г. и в 2018 г. без изменений).

Таблица 12. Стаж работы персонала в ФГБОУ ВО «УрИ ГПС МЧС России» в 2018 г., чел.

Показатели	Численность персонала	Стаж работы				
		До 1 года	2-5 лет	6-10 лет	10-15 лет	Свыше 15 лет
Административно - управленческий персонал	15	-	5	8	2	-
Бухгалтерия	4	-	2	2	-	-
Персонал по ремонту	30	12	15	3	-	-
Преподавательский состав	252	2	10	23	10	7
Операторы	36	1	7	15	8	5
Специалисты ИТ	35	5	10	13	5	2
Итого	406	20	49	64	25	14

Как видно из таблицы 12, в ФГБОУ ВО «УрИ ГПС МЧС России» большинство работников работает от 6 до 10 лет. Самый большой стаж характерен для преподавательского состава – 7 работников имеют стаж работы на предприятии свыше 15 лет. Самый маленький стаж работы на изучаемом предприятии имеют персонал по ремонту. Так, 12 человек, или 40 % имеют стаж работы менее 1 года, и ни один ремонтник не имеет стажа более 10 лет.

Вывод: Таким образом, ФГБОУ ВО УрИ ГПС МЧС России, является учебным заведением в системе высшего образования МЧС России. В нем обучаются как граждане Российской Федерации, так и граждане иностранных государств (Казахстан). Исходя из данных таблиц, мы видим, что все студенты окончившие институт с 2016 года по 2018 год, работают по своим специальностям. Доход института, с каждым годом увеличивается, за последний год, сумма выросла, на 140 миллионов тысяч рублей. Так же, можно отметить, что ФГБОУ ВО «УрИ ГПС МЧС России» не уделяют большого внимания адаптации сотрудников, но все же стараются сохранять уровень заработных плат не ниже средних по рынку, что мотивирует персонал. Уровень текучести кадров в 2018 году не превысил 10%, такого рода коэффициент находится в пределах нормы. Подавляющую часть принятых работников составляют люди до 30 лет. Наименьшая численность в структуре персонала в ФГБОУ ВО УрИ ГПС МЧС занимает

административно-управленческий персонал (8,9% в 2017г., 8,7% в 2018 г.) и работники бухгалтерии (2,4% и 2,3% в 2017 г. и в 2018 г. соответственно).

1.2 Анализ системы управления персоналом в ФГБОУ ВО «УрИ ГПС МЧС России»

Система управления персоналом — это совокупность приемов, методов, технологий организации работы с персоналом [3, с.83].

Система управления персоналом – это управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющие организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе [20, с. 43].

Для выявления сотрудников, располагающих к высоким результатам работы, быстрой реакции и достижения сложных задач, была разработана и запущена программа «управления талантами». Число сотрудников ФГБОУ ВО «УрИ ГПС МЧС России» принявшие участие в программе составляет от 2% до 5% общей численности подразделений.

В институте сформирован кадровый резерв на замещение вакантных должностей руководителей кафедр. В резерв, включены сотрудники принявшие участие в программе и показавшие лучшие результаты. Персональные планы развития, на длительный период (3 года) разрабатываются для каждого отобранного сотрудника, которые включают в себя специально подобранные развивающие мероприятия, оценочные процедуры и карьерные передвижения.

Управление персоналом основывается на принципах, процедурах и методах, содержание которых излагается в программе «Персонал», утвержденной начальником на период 2018 года. Программа создает базу

для осуществления единой кадровой и социальной политики ФГБОУ ВО «УрИ ГПС МЧС России». Количество сотрудников, обладающих высшим и средне специальным образованием, выросло на 4% и составило 69% от общего числа работающих в ФГБОУ ВО «УрИ ГПС МЧС России».

Руководящие должности, занимают специалисты с высшим образованием – 83%, средним специальным образованием – 4%; на должностях специалистов технических служб со средним техническим образованием – 6% и остальные со средним 7%.

Систематически профессиональными психологами проводятся исследования мотивационного климата в коллективе, с помощью которого можно выявить индивидуальный показатель удовлетворенности сотрудника по пяти параметрам: потребность в безопасности, в уважении со стороны, в межличностных связях, в самореализации, материальное положение.

Проведен также анализ отношения работников к некоторым моментам профессиональной деятельности, к политике и принципам акционерного общества, к возможностям самореализации. Для формирования определенных задач в сфере развития акционерного общества, персонала эта информация служит фундаментом.

Для организации работы с персоналом в ФГБОУ ВО «УрИ ГПС МЧС России» создано отделение по работе с персоналом, который включает три работника:

1. Начальник отделения по работе с персоналом;
2. Менеджер по работе с персоналом;
3. Специалист по работе с кадровой документацией.

В таблице 12 приведена схема функциональных взаимосвязей отдела набора и обучения персонала с другими подразделениями.

Таблица 12. Схема функциональных взаимосвязей отдела кадров с другими подразделениями ФГБОУ ВО «УрИ ГПС МЧС России».

Наименование функций отдела по набору и обучению персонала	Зам. начальника института по работе с личным составом	Менеджер по работе с персоналом	Специалист по работе с кадровой документацией	Начальник института	Юрист	Начальники Отдел. по работе с персоналом
Составление плана потребности в персонале	6	3	4	1	2	5
Подбор и рекрутинг персонала:						
- Инициирование подбора персонала						
- Организация поиска кандидатов	2;6	3	4	1	2	2;3
- Отбор, согласование и утверждение кандидата на вакантную должность	6	3		1	2	2;5
- Согласование и утверждение условий найма	6		3; 4	1	2	2;5
- Подготовка и направление «предложения о найме»	5	6		1		3
- Обратная связь, кандидатам по результатам отбора	5	6		1		3
- Организация рабочего места	6			1		5
- Оформление трудовых отношений	6			1	3	
- Прохождение испытательного срока	6			1		5
Аттестация персонала	6	3	3	1		3,5
Обучение персонала	5	6		1		4
Создание резерва кадров	5	6		1		4
Осуществление трудовой мотивации персонала	3	6	5	1		4
Изучение причин текучести персонала и разработка мер по ее снижению	5	3		1	3	4
Ведение документации на прием и перевод сотрудников	3	2		1	5	
Адаптация персонала	2;3;4;5;6			1		
Кадровый резерв	2;3;4;5;6			1		

Условные обозначения:

1 – принимает решение, утверждает, подписывает документ;

2 – согласовывает подготовленный документ или вносит отдельные вопросы в процесс выполнения функции;

3 – участвует в выполнении данной функции (разрабатывает, выполняет);

4 – предоставляет исходные данные, информацию, необходимую для выполнения данной функции;

5 – отвечает за выполнение данной функции, организует ее исполнение;

6 – контролирует выполнение данной функции

Из данной таблицы, мы видим что:

- Принимает решение, утверждает только начальник института;
- Согласовывать и вносить изменения в готовый документ, могут сразу несколько человек;
- Сотрудник отделения по работе персонала, могут выполнять сразу несколько функций.

Проведем анализ подсистем управления персоналом:

- *Составление плана потребностей в персонале: (составление комплексных решений.)*

Специалист по работе с кадровой документацией предоставляет исходные данные, собирает необходимую информацию для выполнения этой задачи; далее менеджер по работе с персоналом составляет план, под контролем начальника отделения по работе с персоналом; специалист по кадровой документации, согласовывает план с юридическим отделом; юридический отдел имеет право внести изменение или корректировку в документ; начальник института знакомится с планом и допускает или не допускает его, к подписи начальника института, последний этап, подпись начальника института ФГБОУ ВО УрИ ГПС МЧС России.

- *Организация поиска кандидатов (необходимые условия и способы поиска персонала)*

Специалист по работе с кадровой организацией создает необходимые условия, для выполнения задачи, разрабатывает методы, собирает нужную информацию, далее менеджер по работе с персоналом и начальник

отделения по работе с персоналом выполняют данную работу технически и менеджер согласовывает ее с юридическим отделом, заместителем начальника института по работе с личным составом, далее подписывает у начальника института..

- Отбор, согласование и утверждение кандидата на вакантную должность

Менеджер по работе с персоналом отбирает кандидатов; начальник отделения по работе с персоналом, контролирует этот процесс, проводит собеседование, согласует с юридическим отделом; заместитель начальника института по работе с личным составом контролирует выполнение данной функции; начальник института ФГБОУ ВО УрИ ГПС МЧС России принимает решение об утверждении кандидата на вакантную должность.

- Согласование и утверждение условий найма:

Специалист по работе с кадровой документацией, подготавливает все документы, принимает и проверяет; начальник отделения по работе с персоналом следит за выполнением, согласовывает документы, юридический отдел проверяет на наличие ошибок, если все в порядке, подписывает их; начальник института дает свое согласие, подписав документ.

- Организация рабочего места

Начальник отделения по работе с персоналом, берет все функции организации на себя и отвечает за них, контроль выполнения ведет заместитель начальника по работе с личным составом.

- Аттестация персонала:

Аттестация проходит в 4 этапа, первый этап подготовительный, в нем участвует менеджер по работе с персоналом, специалист по работе с кадровой документацией. Издаётся приказ о проведении аттестационной комиссии, вносится утвержденный состав аттестационной комиссии, утверждает его начальник института, разрабатывается положение об аттестации, составляется список сотрудников, подлежащих аттестации, изготавливаются оценочные листы, информируется коллектив о сроках,

целях, особенностях и порядке проведения аттестации. Подготовительный этап, заканчивается за две недели до начала аттестации. Второй этап, оценки сотрудников и его трудовой деятельности. В нем учувствуют, сотрудники организации (проходившие комиссию), сотрудники, входящие в состав аттестационной комиссии, непосредственные начальники аттестуемых. Третий, этап проведения аттестации. Заседание аттестационной комиссии, на которое приглашаются, аттестуемые и их руководители, рассматривают все материалы, предоставленные аттестуемым, задают вопросы, принимают решение в отсутствие аттестуемого, открытым голосованием. Последний этап, принятие решений по результатам аттестации. Приглашается аттестуемый, ему озвучивается оценка (соответствует занимаемой должности, не соответствует занимаемой должности), после чего заносится в экзаменационный лист.

Таким образом, проанализировав организационные подсистемы можно сделать следующий вывод: функциональное разделение труда в процессе выполнения в ФГБОУ ВО «УрИ ГПС МЧС России» отделом по работе с персоналом, своих функций, можно считать рациональным. Недостаточно эффективно развиты такие подсистемы, как подбор и рекрутинг, инициирование подбора персонала. Адаптация персонала и кадровый резерв, не распределен по функционалу, ими занимается - заместитель начальника института по работе с личным составом.

Организационная структура - определяет соответствие между функциями, сотрудников организации, она проявляется разделение труда, созданием разных подразделений [14].

На рисунке 1 показана организационная структура персонала в ФГБОУ ВО «УрИ ГПС МЧС России». Организационная структура персонала в институте - линейно-функциональная.

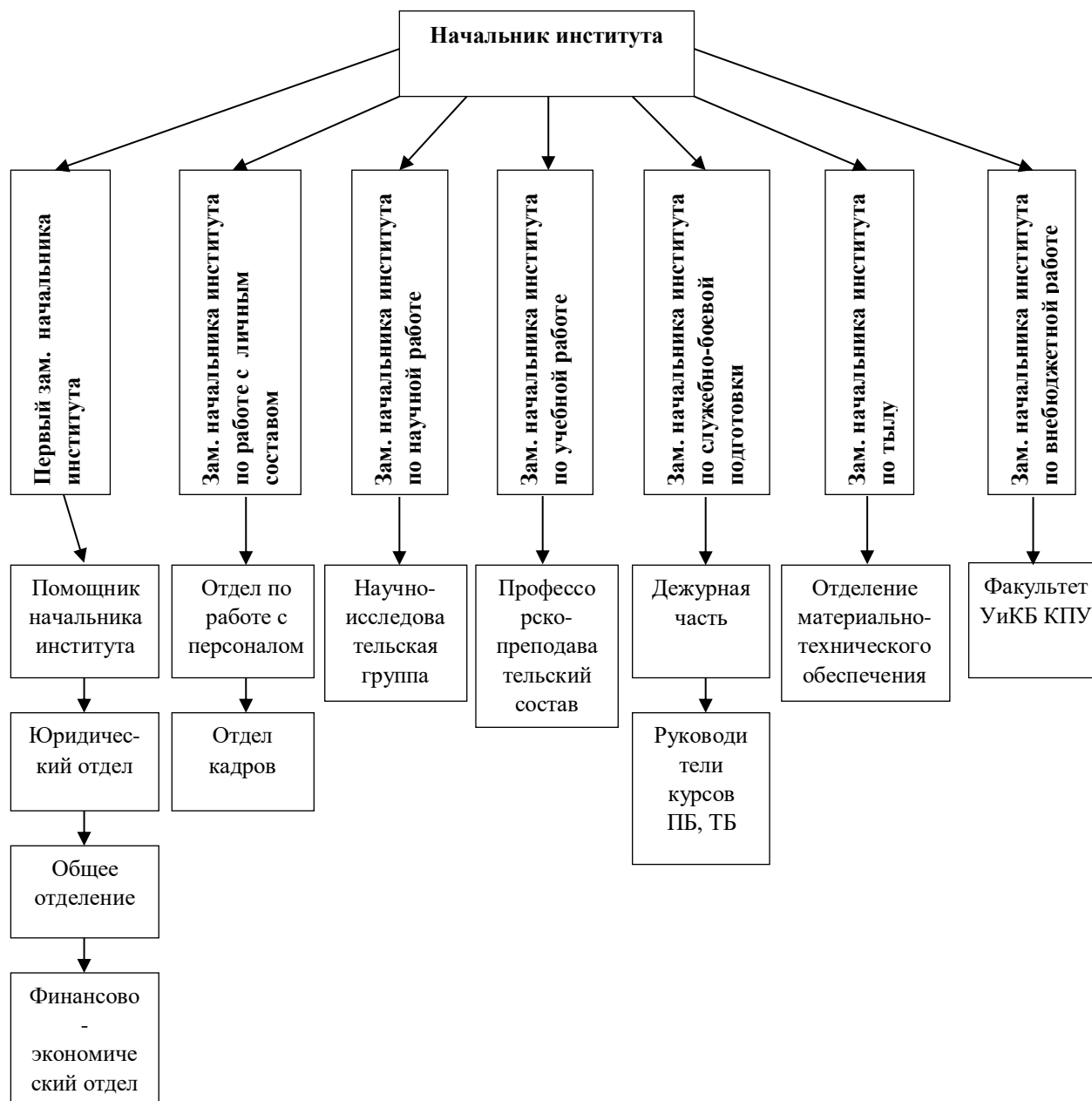


Рис. 1. Организационная структура персонала в ФГБОУ ВО «Ури ГПС МЧС России»

Сочетающий принцип линейного - функционального управления, тесно переплетаются в выполнении специальных функций с системой подчиненности и ответственности за непосредственное решение управленческих задач.

В этой структуре имеются недостатки:

Трудности при регулировании отношений линейных и функциональных подразделений.

Так же имеются и преимущества:

Расширения возможностей принятия компетентных решений.
Сокращение времени на решение технологических вопросов организации.

Вывод: Таким образом, по итогам раздела можно сделать выводы о том, что система управления персоналом в ФГБОУ ВО «Ури ГПС МЧС России» своих функций, можно считать рациональным. Не в полном объеме используются такие подсистемы, как подбор и рекрутинг, инициирование подбора персонала. Адаптация персонала и кадровый резерв, не распределены по функционалу, ими занимается, заместитель начальника по работе с личным составом. Сочетающий принцип линейного - функционального управления, тесно переплетаются в выполнении специальных функций с системой подчиненности и ответственности за непосредственное решение управленческих задач. Однако, среди функций системы управления персоналом, меньшее внимание уделяется управлению кадрового резерва, поэтому в следующем разделе проведем анализ и оценим управление кадрового резерва в ФГБОУ ВО «Ури ГПС МЧС России».

1.3 Анализ управления кадровым резервом в ФГБОУ ВО «Ури ГПС МЧС России»

В последнее время спрос на талантливых лидеров в современном деловом мире значительно превосходит предложение. Острая нехватка людей, имеющих квалификацию, необходимую для того, чтобы занять важные руководящие посты – одна из самых серьезных проблем и в сфере управления персоналом.

Управление кадровым резервом – неотъемлемая часть системы управления персоналом, для обеспечения устойчивых конкурентоспособных

преимуществ организации в области человеческого капитала и формирования оптимальной структуры персонала, способной обеспечить достижения стратегических целей организации [13, с.88].

Кадровый резерв, по мнению Долгополовой И.В. [17, с. 158] – это высокопотенциальные сотрудники предприятия, планируемые для горизонтального и вертикального перемещения на конкретные должности.

Формирование кадрового резерва является составной частью развития персонала и планирования карьеры. Работа с кадровым резервом тесно взаимосвязана с другими технологиями управления персоналом.

Смысл работы с кадровым резервом состоит в том, что движение персонала в компании не должно быть хаотическим, напротив, оно должно быть максимально прогнозируемым, планируемым, а также вписываться в общую концепцию поступательного развития организационной структуры компании и усиления ее кадрового потенциала [13, с. 32]. Важнейшая функция – относительно быстрое приращение профессионального опыта персонала. С ее помощью может осуществляться своевременное и стабильное поддержание требуемого профессионального опыта, кадрового обеспечения организации подготовленными руководителями, специалистами – резервом [12].

Резерв – это часть людей организации, способная замещать вышестоящие должности. [23]

Существует несколько подходов к понятию кадровый резерв. Во-первых, резерв кадров – это «питомник», то есть число людей, ожидавшие и проходящие подготовку для дальнейшего занятия вакантных рабочих мест. При этом люди не работают в этой организации. Для надежного выполнения функций организации, формирование такого резерва является очень ценной задачей, так как в случае болезни, командировки, увольнении, он обеспечивает вакантные должности, достойными и подготовленными людьми [4].

Кадровый резерв создается главным образом для замены персонала в иерархии структуры организации.

В нашей стране в последнее время наиболее распространен следующий подход к пониманию кадрового резерва. Кадровый резерв – выделение потенциально успешных работников, занесение сведений в банк данных и дальнейшую их подготовку к занятию конкретной должности. В исследовании будем придерживаться данного подхода [16].

Формирование резерва – это комплекс задач, направленный на развитие профессиональных способностей отобранных людей, для дальнейшего замещения вакантных должностей [20].

Резерв формируется из числа работников организации. Состав резерва показывает необходимость (текущую и перспективную) организации в руководителях, специалистах, а также направлен на структуру планируемых должностей. Расчёт численности структуры и резерва происходит заранее, много зависит от текучести персонала, от уровня должности, планов развития организации и других обстоятельств. Исходя из этого, на различные должности устанавливается показатель резервирования. Он может ходить от 1 до 3. Это означает, что в резерв может быть зачислено от 1 до 3 человек на одну должность.

По формированию резерва для организации работы, должна быть разработана и принята модель формирования резерва [18]. Она, как правило, включает:

- систему оценки готовности резерва;
- обязанности кадровой службы (структурного подразделения),
- принципы формирования резерва;
- механизм формирования и использования резерва;
- критерии зачисления в резерв;
- определение целей формирования резерва;
- руководителей по работе с резервом и др.

В положении о резерве в организации отражается модель формирования резерва. Оно выполняет стимулирующую роль для персонала, поэтому его содержание должно быть им известно. Руководство организации, понимая ценность повышения профессионализма персонала, должно обеспечить для этого необходимые условия на месте, в рамках своей организации. Такой способ несет некоторые недостатки (необходимость создания собственной учебной базы, повышение нагрузки на руководителей и специалистов) но так же обладает рядом преимуществ:

- большие возможности персональной подготовки и изучения способностей работника к обучению.
- возможность получения глубоких профессиональных знаний, их адекватности применительно к потребностям организации;
- менее затратный способ обучения относительно внешней подготовки персонала;
- включение в процесс непрерывного обучения значительного числа сотрудников [23].

Отдел управления персоналом играет важную организующую и координирующую роль в подготовке кадрового резерва. Однако повышение профессиональности кадров и подготовка резерва – является важнейшим направлением деятельности, прежде всего руководителей всех уровней управления.

Принцип сохранения должностей и функциональных направлений по видам и уровням резерва:

- один работник может находиться в тактическом и стратегическом резерве, но не более чем по 2 функциональным направлениям
- список кандидатов, сформированный в результате проведения открытого конкурса на самовыдвижение в тактический и стратегический резерв среди работников предприятия.
- один работник может состоять в нескольких видах и уровнях резерва;

- один работник может находиться в оперативном резерве на несколько должностей, но не более чем на 3 резервируемые должности;

Источниками формирования кадрового резерва в ФГБОУ ВО «УрИ ГПС МЧС России» являются:

- список кандидатов в кадровый резерв, представленный заместителями генерального директора по функциональным направлениям;
- список кандидатов, представленный руководителями подразделений предприятия, на основании результатов ежегодной оценки;

Несмотря на различные источники формирования резерва кадров, критерии и методы их оценки, как правило, едины.

Предварительный отбор и изучение возможных кандидатур в резерв кадров на руководящие должности осуществляется кадровыми органами с участием руководителей соответствующих подразделений. Одновременно изучаются материалы, характеризующие деловые и моральные качества кандидата, индивидуальные особенности, уровень профессиональной подготовки.

Положение о формировании кадрового резерва предписывает обсуждать отобранные кандидатуры на оперативных совещаниях и (или) на собраниях сотрудников в зависимости от номенклатуры резерва. Это решающий этап системы формирования резерва кадров.

Решением дальнейшего выдвижения кандидата на должность, является его представление о его зачисление в резерв, согласованное с руководителем подразделения.

Критериями оценки при подборе «резервистов» на выдвижение являются требования к кандидату в резерв кадров, представленные в Положении о формировании и развитии кадрового резерва в ФГБОУ ВО «УрИ ГПС МЧС России».

При выдвижении в резерв кадров кандидатов оценивают на основе критериев, представленных в таблице 15.

На специалистов, зачисленных в кадровый резерв, кандидатом заполняется «Карта кандидата в кадровый резерв», которая хранится в отделе оценки и развития персонала.

В успешном развитии ФГБОУ ВО «УрИ ГПС МЧС России» важную роль играют подбор в резерв перспективных заведующих подразделениями и специалистов. В ходе специальной системы подготовки резервов руководящих кадров, решаются следующие задачи:

- 1) Выявление специалистов, имеющих потенциал к обучению для занятия руководящих должностей.
- 2) Подготовка этих специалистов к работе в руководящей должности.
- 3) Обеспечение планового замещения освободившейся должности и утверждения в ней нового работника.

Создание резерва руководителей внутри ФГБОУ ВО «УрИ ГПС МЧС России» считается более предпочтительным, так как меньше связан с риском просчета при выборе кандидата на вакантные должности из вне. Общеизвестно, что предельный возраст для выдвижения в резерв руководителя, установлен до 35 лет. При формировании резерва ФГБОУ ВО «УрИ ГПС МЧС России» преследуется цель отбора кандидатов, обладающих управленческими способностями и пригодных для обучения профессии руководителя.

С целью мотивации повышения теоретических и практических навыков среди молодых специалистов руководством ФГБОУ ВО «УрИ ГПС МЧС России» поддерживается дух соперничества за получение более ответственной работы.

На базе подразделений ФГБОУ ВО «УрИ ГПС МЧС России» разработаны принципы и критерии формирования резерва заведующих кафедр и преподавателей:

- 1) принцип оценки профессиональных и организаторских навыков заведующих кафедр и преподавателей в отдельных группах должностей и

специальностей для выявления лучших в данной группе по деловым качествам, результатам труда;

2) принцип оценки претендентов на должность проводится гласно, для исключения влияния субъективных факторов;

3) принцип соответствия кандидата на должности руководителя

В применении этих принципов учитываются следующие условия:

1) комплексная оценка уровня квалификации, профессионализма и продуктивности деятельности сотрудника;

2) оценка качества выполнения должностных обязанностей (пригодность результатов труда к использованию, тщательность выполнения, надежность, рациональность, экономичность);

3) оценка деловых качеств;

4) оценка личностных качеств.

Резерв управленческих кадров классифицируется по уровню конкретизации и перечню предъявляемых требований на потенциальный и окончательный. Каждый из последующих резервов для одной управленческой должности формируется на основании предыдущего. Потенциальный резерв образуют все сотрудники, которые удовлетворяют критериям потенциального резерва и имеют возможности для дальнейшего продвижения.

Предварительный резерв, после его утверждения сотрудниками подразделений и начальником института, становится окончательным.

Формирование резерва руководителей – заведующих кафедр, доцентов, заведующих подразделениями, заместителей подразделений, осуществляется по оценкам наиболее значимых для их работы качеств. Последние оцениваются по специально-разработанным оценочным листам, учитывающим:

- основные качества (дисциплину, профессионализм, ответственность, знание основ экономики);

- управленческие (предприимчивость, умение работать с информацией, обеспечивать контроль, эффективно использовать сотрудников).

В частности, представляется полезным привлечение в кадровый резерв молодых талантливых сотрудников

Ежегодно резервист подтверждает свой статус на соответствие критериям отбора в кадровый резерв, проходя процедуру ежегодной оценки. На специальной комиссии по кадровому резерву выносится решение о продлении срока зачисления в кадровый резерв, либо вывод специалиста из него.

Резервисты рассматриваются в первую очередь при объявлении конкурса на вакантную должность. В процессе развития карьеры возможен переход из одного вида кадрового резерва в другой (с повышением уровня).

Таблица 15. Базовые критерии отбора кандидатов в кадровый резерв в ФГБОУ ВО «УрИ ГПС МЧС России».

Вид резерва/ Критерии отбора		Оперативный	Тактический	Стратегический
Максимальный возраст		Не менее 6 лет до наступления пенсионного возраста	Не старше 45 лет	Не старше 35 лет
Мобильность		Желательно мобилен	Мобилен	Мобилен
Степень выполнения годовых целей/ КПЭ		выполним	выполним	выполним
Степень соответствия профилю должности или профилю направления	Степень развитости профессионально-технических знаний и навыков	Высокая средняя	Высокая	Средняя
	Степень развитости управленческих знаний и навыков	Высокая	Средняя	Низкая
Степень соответствия корпоративной модели компетенций		Высокая	Высокая / Средняя	Высокая / Средняя
Выполнение плана личного развития за предыдущий год		Обязательно	Обязательно	Обязательно
Наличие реализованных проектов по развитию ПСР, в течении года		Реализован (-ы) с экономическим эффектом соизмеримым с	Реализован(-ы)	Не реализован, но есть высокая

	уровнем занимаемой должности		мотивация к реализации проектов по развитию ПСР
--	------------------------------------	--	---

Пересмотр кадрового резерва осуществляется ежегодно, но, так как у заместителя начальника института по работе с личным составом, очень много функций и работы, время на контроль кадрового резерва, остается мало, что приводит к низким результатам и показателям его работы.



Рис. 2. Процент подавших заявки в кадровый резерв

Кадровый резерв может пополняться в течение года за счет включения новых кандидатов (по запросу службы управления персоналом или представления руководителя подразделения) взамен выбывших кандидатов

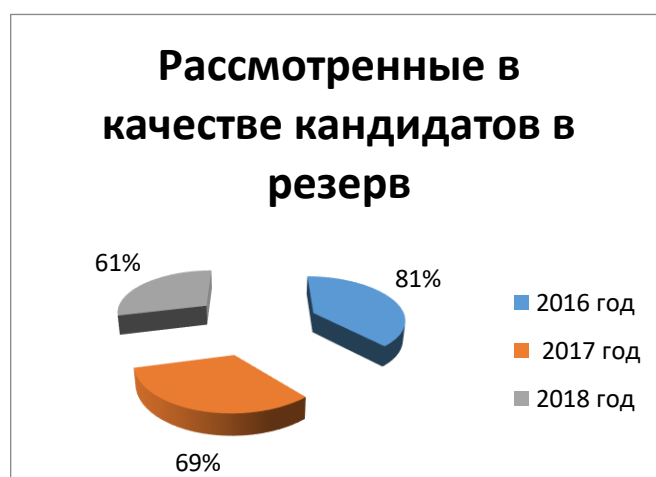


Рис. 3. Процент сотрудников, которых рассмотрели в качестве кандидатов в резерв

Оценивая результаты анкетирования и развития кадрового резерва в ФГБОУ ВО «УрИ ГПС МЧС России» в 2018 году выявили, что 17% от общего числа подавших заявки на участие в конкурсе, не зачислены и даже не рассмотрены в качестве кандидатов.

Руководство ФГБОУ ВО «УрИ ГПС МЧС России» считает не достаточным количество сотрудников, находящихся в резерве. Оно не соответствует числу имеющихся должностей для замещения, и не охватывает все уровни управления организации.

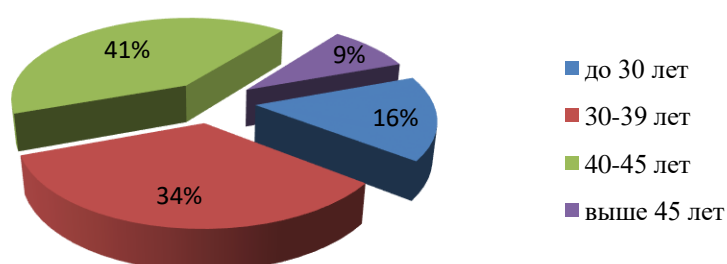


Рис. 4. Возрастной состав лиц, зачисленных в резерв на ключевые должности в ФГБОУ ВО «УрИ ГПС МЧС России».

Не намного лучше дела обстоят с резервами других уровней, хотя здесь свою положительную роль играет ограничение по возрасту резервистов, обозначенное в «Положении кадровом о резерве». Показатели среднего возраста резервистов и среднего срока пребывания в резерве приведены в таблице 16.

Таблица 16. Показатели среднего возраста резервистов и среднего срока пребывания в резерве в ФГБОУ ВО «УрИ ГПС МЧС России».

Уровень резерва	Средний возраст	Средний срок пребывания в резерве (лет)
1 уровень	41,5	3,25
2 уровень	38	3
3 уровень	33	-

По таблице 16, мы видим, что остается острой проблемой недостаточная эффективность использования кадрового резерва при замещении вакантных должностей. Основной причиной является

несоответствие специалистов квалификационным требованиям к замещению имеющихся вакантных должностей. Обучение сотрудников в кадровый резерв происходит по общим темам, которые не пригодятся в практике. Кроме этого, проведенный кадровым управлением контроль за составлением и исполнением индивидуальных планов резервистами выявил, что самостоятельной подготовки явно недостаточно. Необходимо привлечение специалистов для выстраивания системы их непрерывного обучения.

Нередко возникают и такие ситуации, когда сотрудник, простояв много лет в резерве, так и не был переведен на должность, а был исключен из списков резерва в связи с возрастным цензом. Такая ситуация демотивирует и выхолащивает всю работу, связанную с кадровым резервом. Чаще всего она происходит не в целях развития резерва, а по производственной необходимости. Анализ показал, что замещение руководящих должностей осуществляется недостаточно оперативно.

Кроме того, внутренние источники задействовались менее чем на 50%, в то время как процесс адаптации топ-менеджеров, принятых «со стороны», занимает продолжительное время, что приводит к снижению экономических показателей.

Проблемы:

1. Планирование кадрового резерва происходит стихийно.
2. Отсутствие мотивации в кадровый резерв.
3. Отсутствие контроля за деятельностью кадрового резерва.

Вывод: Проанализировав управление кадровым резервом, мы выявили следующее, недостаточная эффективность использования кадрового резерва при замещении вакантных должностей. Пересмотр кадрового резерва осуществляется ежегодно, но, так как у заместителя начальника института по работе с личным составом, очень много функций и работы, время на контроль кадрового резерва, остается мало, что приводит к низким результатам и показателям его работы

По результатам анкетирования и развития кадрового резерва 17% от общего числа подавших заявки на участие в конкурсе, не зачислены и даже не рассмотрены в качестве кандидатов. Нередко возникают и такие ситуации, когда сотрудник, простояв много лет в резерве, так и не был переведен на должность, а был исключен из списков резерва в связи с возрастным цензом. Такая ситуация демотивирует и выхолащивает всю работу, связанную с кадровым резервом. Это приводит к следующим проблемам:

1. Планирование кадрового резерва происходит стихийно.
2. Отсутствие мотивации в кадровый резерв.
3. Отсутствие контроля за деятельностью кадрового резерва.

В связи, с вышеизложенным, необходима разработка мероприятий по совершенствованию управления кадровым резервом в ФГБОУ ВО «УрИ ГПС МЧС России»

ВЫВОД ПО 1 ГЛАВЕ

По результатам первой главы, можно подвести итог, что ФГБОУ ВО УрИ ГПС МЧС России, является учебным заведением в системе высшего образования МЧС России. В нем обучаются как граждане Российской федерации, так и граждане иностранных государств (Казахстан). Исходя из данных таблиц, мы видим, что все студенты окончившие институт с 2016 года по 2018 год, работают по своим специальностям. Доход института, с каждым годом увеличивается, за последний год, сумма выросла, на 140 миллионов тысяч рублей. Так же, можно отметить, что ФГБОУ ВО «УрИ ГПС МЧС России» не уделяют большого внимания адаптации сотрудников, но все же стараются сохранять уровень заработных плат не ниже средних по рынку, что мотивирует персонал. Уровень текучести кадров в 2018 году не превысил 10%, такого рода коэффициент находится в пределах нормы.

Подавляющую часть принятых работников составляют люди до 30 лет. Наименьшая численность в структуре персонала в ФГБОУ ВО УрИ ГПС МЧС занимает административно-управленческий персонал (8,9% в 2017г., 8,7% в 2018 г.) и работники бухгалтерии (2,4% и 2,3% в 2017 г. и в 2018 г. соответственно).

Система управления персонала в ФГБОУ ВО «УрИ ГПС МЧС России» своих функций, можно считать рациональным. Не в полном объеме используются такие подсистемы, как подбор и рекрутинг, инициирование подбора персонала. Адаптация персонала и кадровый резерв, не распределены по функционалу, ими занимается, заместитель начальника по работе с личным составом. Сочетающий принцип линейного-функционального управления, тесно переплетаются в выполнении специальных функций с системой подчиненности и ответственности за непосредственное решение управленческих задач. Однако, среди функций системы управления персоналом, меньшее внимание уделяется управлению кадрового резерва, поэтому в следующем разделе проведем анализ и оценим управление кадрового резерва в ФГБОУ ВО «УрИ ГПС МЧС России».

Недостаточная эффективность использования кадрового резерва при замещении вакантных должностей. Пересмотр кадрового резерва осуществляется ежегодно, но, так как у заместителя начальника института по работе с личным составом, очень много функций и работы, время на контроль кадрового резерва, остается мало, что приводит к низким результатам и показателям его работы

По результатам анкетирования и развития кадрового резерва 17% от общего числа подавших заявки на участие в конкурсе, не зачислены и даже не рассмотрены в качестве кандидатов. Нередко возникают и такие ситуации, когда сотрудник, простояв много лет в резерве, так и не был переведен на должность, а был исключен из списков резерва в связи с возрастным цензом. Такая ситуация демотивирует и выхолащивает всю работу, связанную с кадровым резервом. Это приводит к следующим проблемам:

1. Планирование кадрового резерва происходит стихийно.
2. Отсутствие мотивации в кадровый резерв.
3. Отсутствие контроля за деятельностью кадрового резерва.

На основании анализа управления кадровым резервом в ФГБОУ ВО «УрИ ГПС МЧС России», необходима разработка мероприятий по совершенствованию управления кадровым резервом в ФГБОУ ВО «УрИ ГПС МЧС России»

ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ В ФЕДЕРАЛЬНОМ ГОСУДАРСТВЕННОМ БЮДЖЕТНОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «УРАЛЬСКИЙ ИНСТИТУТ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПРОТИВОПОЖАРНОЙ СЛУЖБЫ МЧС РОССИИ»

2.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления кадровым резервом в ФГБОУ ВО «УрИ ГПС МЧС России»

На основании анализа управления кадровым резервом в ФГБОУ ВО «УрИ ГПС МЧС России», необходима разработка мероприятий по совершенствованию управления кадровым резервом в ФГБОУ ВО «УрИ ГПС МЧС России

Таблица 17. Мероприятия по совершенствованию управления кадровым резервом в ФГБОУ ВО «УрИ ГПС МЧС России».

Проблема	Мероприятие	Ответственный за мероприятие	Сроки	Затраты
1.Планирование кадрового резерва происходит стихийно 2.Отсутствие мотивации в кадровый резерв 3.Отсутствие контроля над деятельностью кадрового резерва	1.Разработка годового плана управления кадровым резервом 2.Разработка системы мотивации в кадровый резерв 3.Назначение работника, контролирующего за деятельность кадрового резерва	1.Заместитель начальника института по работе с персоналом 2.Заместитель начальника института по работе с персоналом 3.Заместитель начальника института по работе с персоналом	1. Два месяца 2. Один месяц 3. Один Месяц	1.Ноль рублей 2.Сто пятьдесят тысяч рублей 3.Сто двадцать тысяч рублей (расчеты на один год)

Для решения первой проблемы, необходимо разработать годовой план управления кадрового резерва.

В план, будет входить:

1. Распределения обязанностей среди работников
2. Система контроля и отчетности
3. Разработка конкурса для эффективной работы кадрового резерва
4. Сроки выполнения, определенных задач

1) *Распределения обязанностей среди работников* – каждый работник отделения по работе с персоналом, будет выполнять определенные функции, по работе с кадровым резервом, которые будут разнесены в должностные инструкции. Мнения и пожелания, будут учитываться и обдумываться

2) *Система контроля отчетности*

Для отобранного сотрудника, который будет контролировать процесс, будут разработаны специальные пункты для соблюдения отчетности в указанный период, т.е. каждый месяц.

3) *В конкурс «Будущий управленец» входит:*

- тестирование участников конкурса с целью диагностики лидерских черт;
- отбор наиболее подходящих кандидатов;
- помещение участников в специально сконструированную ситуацию, инициирующую проявление лидерского потенциала (деловые игры); выявление лидеров;
- интервью с участниками для получения биографических сведений, выяснения особенностей профессионального пути, карьерных планов на будущее, утверждение списка победителей;
- в дальнейшем, занятие вышестоящих должностей или замещение их.

Работа по проведению конкурса «Будущий управленец» включает в себя несколько этапов.



Рис. 5. Схема проведения конкурса «Будущий управленец».

Алгоритм конкурса «Будущий управленец» включает:

- информирование сотрудников о проведении конкурса и условиях участия в нем (требования к участникам: возраст не старше 35 лет, высшее образование; стаж работы на предприятии не менее 3 лет); сбор анкет и формирование группы участников;
- работа по составлению «идеальных профилей» руководителей различных направлений (техническое, финансовое, административно-хозяйственное и работа с клиентами);
- тестирование участников;
- отбор конкурсантов, наиболее соответствующих идеальным профилям;
- проведение пост диагностических интервью с участниками, не прошедшими во второй тур конкурса;
- проведение деловых игр в подгруппах (второй этап конкурса);
- пост диагностические интервью с конкурсантами второго тура;

- определение победителей на основании результатов тестирования, деловых игр и интервью;
- составление индивидуальных психологических портретов на каждого участника;
- составление группового отчета, рекомендаций по перспективным направлениям развития организации в целом.

4) *Сроки выполнения, определенных задач*

Будут расписаны все мероприятия по управлению кадрового резерва, просчитано все время выполнения, тех или иных обязанностей. Расписаны риски не выполненных работ вовремя.

Для решения второй проблемы, необходимо, выделить деньги с целью мотивации людей на такие мероприятия как:

- повышение квалификации, профессиональная переподготовка на 20 человек работающих в ФГБОУ ВО УрИ ГПС МЧС России, (исходя из их желаний к самосовершенствованию) при высоких показателях работы, при старании и добросовестном отношении к работе (в размере четыре тысячи рублей, из расчета на одного человека);
- ежегодная дополнительная премия на работников, в количестве 10 человек, при самых высоких результатах работы, при активном участие в жизни ФГБОУ ВО «УрИ ГПС МЧС России» (в размере пять тысяч рублей, из расчёта на одного человека);
- проведение корпоративных мероприятий для всех работающих в ФГБОУ ВО «УрИ ГПС МЧС России», таких праздников как, Новый год, День Пожарной охраны, День Спасателя (затраты на эти мероприятия, будут минимальны, так как программа будет организована студентами и курсантами данного учебного заведения, двадцать тысяч рублей на детали для праздника).

Для решения, третий проблемы, нужно выполнить следующие мероприятия:

- разработать план отбора, кадрового работника, для введения новых

должностных обязанностей, таких как контроль над работой кадрового резерва, в случае каких-то экстренных проблем, быстрая реакция на них;

- проводить все пункты из плана с кадровыми работниками;
- подвести итог, для отбора лучшего сотрудника и в дальнейшем этому работнику выплачивается денежное вознаграждение в виде премии.

1. План отбора:

- проводятся нормативно-ориентированные тесты (предлагаются задания, даются ответы, делаются выводы), по их решению, мы получаем ответ, какими знаниями обладает человек на сегодняшний день, какое место он занимает по заданной шкале;

- проводятся критериально-ориентированные тесты (предлагаются задания, даются ответы, делаются выводы), по их решению, мы определяем, соответствует ли испытуемый конкретным заданным критериям;

- помещение участников в специально сконструированную ситуацию, инициирующую проявление лидерского потенциала (деловые игры, кейсы); выявление лидеров (это делается, для уверенности, что человек сможет устранить какие то не значительные проблемы без помощи заместителя начальника института по работе с персоналом, непосредственно отвечающий за все управление кадрового резерва)

- собирается аттестационная комиссия, в которую входит заместитель начальника института по работе с персоналом, психологическая группа, начальник финансово-экономического отделения, подводятся итоги аттестуемых;

- аттестационная комиссия, озвучивает, свое решение, всем учувствовавшим сотрудникам отдела кадров;

- издается приказ, для введения должностных обязанностей, изменяется должностная инструкция.

Вывод: Таким образом, по итогам разработки мероприятий направленных на устранение проблем управления кадрового резерва в ФГБОУ ВО «УрИ ГПС МЧС России» Предложенные мероприятия позволят совершенствовать управление кадровым резервом, запустить систему мотивации в кадровый резерв, вести контроль над работой кадровым резервом.

2.2 Нормативно-правовые обеспечения мероприятий по совершенствованию системы управления кадровым резервом в ФГБОУ ВО «УрИ ГПС МЧС России»

Основными нормативно-правовыми актами федерального уровня в области трудовых отношений являются:

Трудовой кодекс РФ [2];

Федеральный закон «О коллективных договорах и соглашениях»;

Федеральный закон «О порядке разрешения коллективных трудовых споров»;

Федеральный закон «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях их деятельности»;

и другие нормативно-правовые акты.

Кроме того, трудовые отношения регулируются указами Президента РФ, постановлениями Правительства РФ, нормативно-правовыми актами субъектов федерации (конституциями, законами), а также актами местного самоуправления, содержащими нормы трудового права. При этом все перечисленные нормативно-правовые акты не должны противоречить Трудовому кодексу РФ.

На основе законодательных актов разрабатываются внутрифирменные документы, создающие правовые рамочные условия для управления персоналом. К числу таких документов можно отнести трудовой договор.

Трудовой договор — соглашение между работником и работодателем, по которому работник обязуется выполнять работу по определенной специальности, квалификации или должности с подчинением внутреннему трудовому распорядку, а работодатель обязуется выплачивать работнику заработную плату и обеспечивать условия труда, предусмотренные законодательством о труде, коллективным договором и соглашением сторон [2, с. 22].

Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом - это совокупность документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы и прочие документы, утвержденные в установленном порядке компетентными органами или руководством организации.

Нормативно-методическое обеспечение создает условия для эффективного процесса управления персоналом. Оно состоит в организации разработки и применения методических документов, а также ведения нормативного хозяйства в системе УП.

Таблица 18. Перечень обязательных кадровых документов необходимых ФГБОУ ВО «УрИ ГПС МЧС России».

№	Документ	Какими документами регламентируется	Примечание	Срок хранения
1	Правила внутреннего трудового распорядка (ПВТР)	Статья 189 ТК РФ	При приеме на работу (до подписания трудового договора) работодатель обязан ознакомить работника с ПВТР	Постоянно

			под роспись. Действуют до замены новыми.	
2	Положение о защите персональных данных работников	Статья 86 ТК РФ	При приеме на работу (до подписания трудового договора) работодатель обязан ознакомить работника с Положением о защите персональных данных работников под роспись. Действует до замены новым	Постоянно
3	Штатное расписание (ф. Т- 3) (штатная расстановка)	Статья 57 ТК РФ, постановление Госкомстата России от 5 января 2004 г. № 1	Составляется каждый раз, когда в него вносятся те или иные изменения.	Постоянно
4	Книга учета движения трудовых книжек и вкладышей к ним	Инструкция о порядке заполнения трудовых книжек и вкладышей к ним (утверждена постановлением Минтруда России от 10 октября 2003 г. № 69)	Хранится в отделе кадров и ведется постоянно	50 лет (но при ликвидации компании в архив города сдается вместе с другими документами, срок хранения которых составляет 75 лет)
5	Приходно- расходная книга по учету бланков трудовых книжек и вкладышей к ним	Инструкция о порядке заполнения трудовых книжек и вкладышей к ним (утверждена постановлением Минтруда России от 10 октября 2003 г. № 69)	Хранится в бухгалтерии вместе с бланками трудовых книжек и вкладышей к ним; в отдел кадров бланки поступают по заявке кадрового работника.	50 лет (но при ликвидации компании в архив города сдается вместе с другими документами, ср ок хранения которых составляет 75 лет)
6	Положение об оплате труда, премировании и материальном стимулировании	Раздел 6 ТК РФ, глава 21 ТК РФ	При наличии сложных систем оплаты и труда и системы премирования. Действует до замены новым	Постоянно
7	Положение о	Статьи 196, 197 ТК	При наличии	Постоянно

	системе обучения	РФ	системы обучения в организации.	
8	Положение об аттестации работников	Статья 81 ТК РФ	При проведении аттестации по решению работодателя	Постоянно
9	График отпусков	Статья 123 ТК РФ, постановление Госкомстата России от 5 января 2004 г. № 1	Утверждается работодателем не позднее чем за две недели до наступления календарного года	1 год
10	Трудовой договор	Статьи 16, 56, 57, 67 ТК РФ	Заключается в письменной форме с каждым работником.	75 лет
11	Должностные инструкции по каждой должности в соответствии со штатным расписанием, рабочие инструкции по профессиям	-	Принимаются по решению работодателя	Постоянно
12	Приказы о приеме на работу	Статья 68 ТК РФ	Издаются на основании трудового договора. Объявляются работнику под роспись в трехдневный срок со дня фактического начала работы	75 лет
13	Приказы о переводе на другую работу	Статья 72.1 ТК РФ	Издаются на основании соглашения о переводе на другую работу (дополнительного соглашения к трудовому договору).	75 лет
14	Приказы об увольнении	Статья 84.1 ТК РФ	-	75 лет
15	Приказы по основной деятельности	-	Издаются по мере необходимости. Приказы по основной	1 год (копии приказов, хранящиеся в кадровой службе)

			деятельности, подготовленные кадровой службой, регистрируются и хранятся в канцелярии. В кадровой службе ведется дело «Копии приказов по основной деятельности».	
16	Приказы о предоставлении отпусков	Глава 19 ТК РФ, постановление Госкомстата России от 5 января 2004 г. № 1	Издаются на основании графика отпусков или заявления работника	5 лет
17	Заявления работника о предоставлении отпуска без сохранения заработной платы	Статья 128 ТК РФ	Отпуска без сохранения заработной платы предоставляются по просьбе (по заявлению) работника в соответствии с ч. 1 ст. 128 ТК РФ либо по требованию закона на основании заявления работника (ч. 2 ст. 128 ТК РФ).	5 лет
18	Личная карточка работника (форма Т-2)	Постановление Госкомстата России от 5 января 2004 г. № 1	Ведется на каждого работника.	75 лет
19	Трудовая книжка	Статья 66 ТК РФ, постановление правительства РФ от 16 апреля 2003 г. № 225 «О трудовых книжках», Инструкция о порядке заполнения трудовых книжек и вкладышей к ним (утверждена постановлением Минтруда России от 10 октября 2003 г. № 69)	Работодатель ведет трудовые книжки на каждого работника, проработавшего у него свыше пяти дней.	При увольнении работник получает трудовую книжку на руки. Невостребованные трудовые книжки хранятся в организации 50 лет, при ликвидации предприятия сдаются в архив

20	Договоры о полной материальной ответственности	Приложения 2, 4 к постановлению Минтруда России от 31 декабря 2002 г. № 85	Закljučаются с работниками, которые непосредственно обслуживают материальные ценности	5 лет
21	Книга учета (журнал регистрации) приказов по основной деятельности	Инструкция по делопроизводству в службе кадров «Примерная инструкция по делопроизводству в службе кадров организации» (рекомендательно)	Должна быть пронумерована и прошнурована, скреплена печатью и подписью работодателя	5 лет
22	Книга учета (журнал регистрации) приказов о приеме на работу		То же	75 лет
23	Книга учета (журнал регистрации) приказов об увольнении		То же	75 лет
24	Книга учета (журнал регистрации) приказов о предоставлении отпусков		То же	50 лет
25	Журнал регистрации командировочных удостоверений		То же	5 лет
26	Табель учета рабочего времени	Часть 3 статьи 91 ТК РФ	Работодатель обязан вести учет времени, фактически отработанного каждым работником	75 лет
27	График сменности	Статья 103 ТК РФ	Доводится до сведения работников не позднее чем за один месяц до введения его в действие.	1 год
28	Журнал учета проверок инспектирующих органов	Федеральный закон от 8 августа 2001 г. № 134-ФЗ «О защите прав юридических лиц и	Ведут все юридические лица и предприниматели без образования юридического лица	Постоянно

		индивидуальных предпринимателей при проведении государственного контроля (надзора)»		
29	Протоколы заседаний, постановления аттестационных квалификационных комиссий	Положение об аттестации работников предприятия	Оформляются аттестационной комиссией	15 лет
30	Табели и наряды работников вредных профессий	Часть 3 статьи 91 ТК РФ	Составляются ежемесячно.	75 лет
31	Списки работающих на производстве с вредными условиями труда	Постановление Совета Министров СССР от 26 января 1991 г. № 10 «Об утверждении списков производств, работ, профессий, должностей, показателей, дающих право на льготное пенсионное обеспечение»	Если производство с вредными условиями труда; ведется постоянно	75 лет
32	Списки работников, уходящих на льготную пенсию			50 лет
33	Переписка о назначении - государственных пенсий и пособий; - льготной пенсии	То же.		5 лет 10 лет
34	Инструкции по охране труда по профессиям	Раздел 10 ТК РФ		Постоянно
35	Журнал инструктажа (ознакомления с инструкциями)	Раздел 10 ТК РФ		10 лет

3 6	Журнал прохождения работниками обязательного медицинского освидетельствован ия	Статья 69 ТК РФ, приказ Минздравмедпрома РФ от 14 марта 1996 г. № 90 «О порядке проведения предварительных и периодических медицинских осмотров работников и медицинских регламентов допуска к профессии» (в ред. от 06.02.2001)		5 лет
3 7	Акты о несчастных случаях	Постановление Минтруда РФ от 24 октября 2002 г. № 73 «Об утверждении форм документов, необходимых для расследования и учета несчастных случаев на производстве, и положения об особенностях расследования несчастных случаев на производстве в отдельных отраслях и организациях»		45 лет
3 8	Акты расследования профессиональных отравлений и заболеваний			45 лет

Соблюдение норм Трудового кодекса Российской Федерации, правильность оформления кадровой документации контролируют как органы Федеральной инспекции труда (Рострудинспекции), так и органы Федеральной налоговой инспекции.

Для того чтобы система управления персоналом эффективно функционировала нужно иметь своевременно и в достаточном количестве необходимы ресурсы.

Ресурсное обеспечение управления персоналом представлено нормативно правовой и информационной базой, научно методическим, кадровым, материально-техническим и финансовым обеспечением.

Организация процесса адаптации персонала в первую очередь основывается на нормах Трудового кодекса Российской Федерации. Ст. 21 ТК РФ «Основные права и обязанности работника» в разделе прав содержит следующие положения, обосновывающие профессиональную адаптацию.

Ст. 22 ТК РФ [2, с. 122] «Основные права и обязанности работодателя» в разделе обязанностей содержит следующие обоснования адаптации персонала:

- предоставлять работникам работу, обусловленную трудовым договором;
- обеспечивать безопасность труда и условия, отвечающие требованиям охраны и гигиены труда;
- обеспечивать работников оборудованием, инструментами, технической документацией и иными средствами, необходимыми для исполнения ими трудовых обязанностей;
- обеспечивать бытовые нужды работников, связанные с исполнением ими трудовых обязанностей.

Ст. 57 ТК РФ [2, с. 145] «Содержание трудового договора» устанавливает основные положения трудового договора, в котором также могут предусматриваться условия об испытании, о неразглашении охраняемой законом тайны, об обязанности работника отработать после обучения не менее установленного договором срока, если обучение производилось за счет средств работодателя.

Нормативное обеспечение организации процесса адаптации персонала в кафе основывается на Правилах внутреннего трудового распорядка, где описаны процедуры и механизм вхождения работника в трудовой процесс организации.

Также с каждым работников заключается трудовой договор, в котором

прописаны как условия испытательного срока, так и порядок прекращения трудовых отношений.

Для практического применения предложенных необходимо правовое обеспечение мероприятий, то есть разработка нормативных локальных документов. Для реализации проектных мероприятий было разработано Положение по адаптации персонала, приказ о назначении наставников, оценка деятельности работника в период адаптации.

Специфической особенностью управления персоналом сравнительно с другими функциональными видами менеджмента является то, что работа с людьми, связанная с трудоустройством, переводом или освобождением из работы, организацией оплаты труда, подготовкой и повышением квалификации, регуляцией рабочего времени, созданием благоприятных условий труда, оценением персонала и тому подобное, требует четкой регламентации прав и обязанностей всех участников трудовых отношений. Это достигается путем принятия соответствующих законодательных актов государственными органами власти и разработки нормативно правовых и научно методических документов (правил, положений, норм, инструкций, рекомендаций, характеристик и тому подобное) [5].

В этом случае контроль разъясняется в документах организационного и методического характера, а также в бумагах организационно-технического и технического плана. Тут тоже руководствуются нормативно-технической и технико-справочной документацией. В документы нормативно-методического плана входят нормативно-справочные выписки, нормы и правила, а также установленные требования, которые регламентируют деятельность в каждой сфере предприятия.

Чтобы каждый отдел своевременно получал свой пакет нормативно-методических рекомендаций, работу должен качественно и своевременно выполнять отдел стандартизации, юридический и отдел управления.

Есть ряд типовых документов, которые служат базой для разработки внутренней документации. Один из самых главных документов — Правила

внутреннего распорядка на предприятии.

Чтобы соблюдались правовые основы управления персоналом, необходимо, чтобы он содержал в себе следующие обязательные положения:

- общие положения;
- правила приема на работу и увольнения с предприятия;
- главу, расписывающую все функциональные обязанности каждого работника организации;
- разъяснения трудового дня касательно его начала, окончания и обеденного перерыва;
- должна быть глава, посвященная поощрениям и наказаниям (ее можно делить на 2 отдельные части).

Правовое обеспечение системы управления персоналом подразумевает под собой наличие еще одного обязательного документа — коллективного договора. Он представляет собой соглашение, которое заключается между рабочим коллективом и администрацией организации. Такие документы по управлению персоналом подготавливаются службой кадров, юристами и непосредственно представителями отдела управления.

К данной документации причисляют документы, которые регулируют функциональные обязанности сотрудников по управлению работниками предприятия:

- документы, которые обосновывают формирование резерва кадров на предприятии;
- документы, в которых прописана помощь в успешной адаптации трудящихся;
- рекомендации, оговаривающие организацию отбора и подбора каждого сотрудника на конкретную должность;
- положения, которые регулируют взаимоотношения в трудовом коллективе;
- документы, в которых прописаны моменты стимуляции каждого работника, оплата его труда;

- правила техники безопасности.

Документационное обеспечение системы управления персоналом включает в себя положение о конкретном подразделении. Этот документ представляет собой свод правил, которые регулируют работу кадровой службы, а точнее - ее задачи, права и обязанности.

Вывод: И так, в данном разделе рассмотрено нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию управления кадровым резервом в ФГБОУ ВО «УрИ ГПС МЧС России» а так же содержатся разработки на локальном уровне, т.е. внутриорганизационные документы, такие как (правила внутреннего трудового распорядка, приказы, должностные инструкции, акты, табели и наряды.) Это позволит регламентировать совершенствование управления кадровым резервом и обеспечить необходимыми методическими материалами.

2.3 Социально-экономическая эффективность внедрения мероприятий по совершенствованию системы управления кадровым резервом в ФГБОУ ВО «УрИ ГПС МЧС России»

Социальная эффективность мероприятий по организации подбора персонала в «ФГБОУ ВО УрИ ГПС МЧС России»:

- формирование высокопрофессионального, стабильного, оптимально сбалансированного кадрового корпуса, наиболее полно соответствующего современным условиям среды их функционирования, способного эффективно решать задачи, поставленные обществом и государством;
- обеспечение системности и комплексности решения кадровых проблем;

- повышение эффективности использования кадрового потенциала
- совершенствование прогнозирования кадровых процессов;
- обеспечение системности и преемственности в реализации планов замены и расстановки кадров;
- обеспечение упреждающего характера реагирования на негативные изменения кадровой ситуации.

Экономическая эффективность-это соотношение между результатом деятельности и общими текущими результатами производства.

Процесс подготовки кадрового резерва строится, как и большинства процессов в системе управления персоналом, прежде всего на затратах. Поэтому целесообразно рассматривать возможные пути их снижения.

Формирование и поддержание кадрового резерва помогает экономить финансы института за счет снижения затрат на подбор персонала, потому что в случае замещения вакантной должности сотрудником из кадрового резерва, ФГБОУ ВО «УрИ ГПС МЧС России» получает следующие преимущества:

- сотрудник уже проработал в организации и является носителем культуры и основных корпоративных принципов;
- сотрудник уже «показал себя в деле», поэтому в данном случае минимизированы риски по введению такого сотрудника в должность.

В ситуации же, когда сотрудник приходит в организацию из вне, всегда есть риск, что кандидат просто удачно продал себя на собеседовании, и в этом случае организация будет нести большие финансовые потери.

Считается, что потери организации при неверном подборе нового сотрудника равны сумме его годового дохода. Поэтому далее мы определим экономию затрат от формирования на предприятии кадрового резерва.

Итак, примерный объем затрат на рекрутинг одного руководителя высшего звена представлен в таблице 19.

Таблица 19. Предварительная оценка затрат на подбор персонала через рекрутинговую службу.

Наименование статьи затрат	Сумма затрат, руб.
Комиссионное вознаграждение рекрутинговой компании	4 500
Затраты на размещение объявления в газетах	3 000
Затраты, связанные с организацией процедуры конкурсного отбора	20 000
Затраты, связанные с обучением принятых сотрудников и адаптацией	30 000
Всего	57 500

Бюджет затрат на формирование и содержание кадрового резерва одного руководителя высшего звена представлен в таблице 20.

Таблица 20. Затраты на формирование кадрового резерва.

Наименование статьи затрат	Сумма затрат, руб.
Затраты, связанные с организацией формирования кадрового резерва (проводится работниками кадровой службы в соответствии с их должностными обязанностями и не требует дополнительных затрат)	0,0
Результаты ежегодной аттестации (проводится своими силами и не требует существенных затрат)	0,0
Обучение резервистов (4 тренинга в год)	40 000
Администрирование проекта осуществляется также работниками кадровой службы в соответствии с их должностными обязанностями	0,0
Всего	40 000

Как видим из таблицы экономия затрат от формирования кадрового резерва, в расчете на одного руководителя, составляет

$$57500 + 4000 = 97\,500 \text{ рублей}$$

Следовательно, наличие кадрового резерва позволяет образовательному учреждению значительно снизить затраты на подбор и адаптацию новых сотрудников.

Далее, произведем расчет затрат на мероприятия, предложенные нами в целях совершенствования работы с кадровым резервом. Бюджет расходов на проведение конкурса «Будущий управленец» представим в таблице 21.

Таблица 21. Расходы, связанные с проведением конкурса «Будущий управленец».

Наименование статьи затрат	Сумма затрат, руб.
Информирование сотрудников о проведении конкурса и условиях участия в нем (объявление рассылается по внутрикорпоративной сети, а также размещается в корпоративной бесплатной газете «Импульс»)	0
Проведение тестирования участников на базе городского учебного центра (650*15 участников)	9 750
Оплата труда штатного психолога (работа по составлению «идеальных профилей» руководителей различных направлений; отбор конкурсантов; проведение постдиагностических интервью; определение победителей; составление индивидуальных психологических портретов на каждого участника; составление отчета и рекомендаций и др.)	25 000
Оплата труда приглашенного тренера по проведению деловых игр (среднемесячная зарплату тренинг-менеджера 45000*0,25 и получаем его зарплату за одну неделю, в течение которой он проводит тренинги)	11 250
Всего	46 000

Как видим из таблицы 21, проведение конкурса «Будущий управленец» также является более экономичным, чем приглашение внешних специалистов $97\,500 + 46\,000 = 143\,500$ рублей.

Далее рассмотрим, из чего складываются бюджет расходов на обучение кадрового резерва.

Таблица 22. Расходы на подготовку кадрового резерва

Статья затрат	Расчет затрат	Комментарий
Расходы на командировки	0	Обучение проводится в собственном учебном центре
Расходы на оплату труда участников	0	Предполагается, что сотрудник будет проходить обучение 100% после рабочего дня, в вечернее время
Зарплата приглашенного преподавателя	$45\,000 * 0,25 * 4 = 45\,000$	Среднемесячную зарплату одного тренинг-менеджера * 0,25 зарплата за одну неделю, которую он проводит в командировке, обучая резервистов * на 4 (количество командировок)
Разработка программы обучения	8 000	Примерная стоимость разработки одной программы обучения
Итого	53 000	

Тут мы можем подвести итог, расходы затрат на подготовку кадрового резерва, с расходами связанными с проведением конкурса «Будущий управленец», а так же с остальными затратами.

$$143\,500 + 53\,000 = 196\,000 \text{ рублей}$$

Здесь необходимо отметить, что в целом расходы на обучение включают:

- стоимость непосредственно курса обучения;
- выплату средней заработной платы в период обучения;
- сумму командировочных расходов и оплату проезда, если обучение проводится в другом городе.

Последние расходы можно минимизировать, обучая персонал в собственном учебном центре с привлечением преподавателей из других городов.

В зависимости от должности, на которую претендует резервист, будет отличаться программы подготовки и его стоимость.

Рассматривая бюджет расходов на обучение персонала, необходимо отметить, что значительную долю этого бюджета составляют расходы на обучение по требуемым компетенциям руководителей на замещаемую должность. Поэтому более экономично проведение предварительного обучения будущих руководителей, сравнивая при этом заработные платы резервиста и руководителя, на должность которого резервист стоит в резерве.

На первый взгляд статьи затрат «стоимость курса обучения» и «выплата средней заработной платы в период обучения» невозможно минимизировать.

Между тем основной составляющей расчета экономии от обучения является следующее: сотрудник проходит обучение в период, когда он является резервистом на руководящую должность, а не после того как он будет назначен руководителем на данную должность, поэтому разница средних заработных плат резервиста до назначения и после назначения руководителем и является экономией.

При расчете ожидаемой экономии от предварительной подготовки нами был проведен анализ системы управления кадровым составом, который позволил выявить разницу между средней заработной платой сотрудника

среднего, либо низового уровня и средней заработной платой руководителя, на должность которого резервист стоит в резерве.

Таблица 23. Заработная плата руководителей и резервистов, руб.

Уровень управления	Средняя з/п резервиста	Средняя з/п руководителя	Отношение ср. з/п руководителя ср. з/п резервиста
1	16000	30000	1,9
2	14000	25000	1,7
3	11000	22000	2,0
среднее значение	13600	25500	1,8

Из таблицы видно, что заработная плата руководителей выше заработной платы резервистов в 1,9 - 1,7 раза, в среднем 1,8, что позволяет предположить возможную экономию фонда заработной платы при обучении резервистов до назначения, а не после.

Кроме того, следует обратить внимание и на возможные издержки при отсутствии специалиста, готового в любой момент занять ключевую должность, т.к. для поиска нового сотрудника через кадровое агентство и введение его в профессию, ознакомление со спецификой работы, адаптация - требуется немало времени. А без специалиста, занимающего ключевую должность, работа предприятия существенно затруднена.

Таким образом, предлагаемые нами подходы к расчету экономии от формирования и подготовки кадрового резерва является простым инструментом, и в то же время позволяющим обосновать целесообразность как и саму идеологию подготовки кадрового резерва руководящих должностей, так и обучения работников перед назначением на вышестоящую должность.

Оценка эффективности обучения персонала – одна из самых сложных обсуждаемых в последнее время тем среди специалистов. Однако взяв за основу Модель Киркпатрика [24] которая предусматривает четыре уровня оценки, можно использовать следующие критерии:

- 1) Реакция – оценка удовлетворенности обучением.

2) Знания – оценка результатов прохождения программы обучения в приобретении необходимых знаний, навыков и качеств; и насколько улучшились их профессиональные и управленческие качества.

3) Поведение – оценка внесенных резервистом после обучения предложений по усовершенствованию его отдела или подразделения (применение на практике полученных знаний и навыков).

4) Результат - оценка производственных результатов, т.е. как изменилась производительность труда и результативность резервиста по итогам подготовки.

Оценивая эффективность работы с кадровым резервом, отметим что после проведения конкурса «Будущий управленец» у сотрудников, зачисленных в кадровый резерв, наблюдается повышение:

- уровня профессиональных знаний;
- профессионального мастерства;
- целенаправленное, систематическое обновление знаний;
- способность к использованию оптимальных решений.

Кроме того, налицо изменение в индивидуальных установках:

- осознание необходимости повышения уровня профессиональных знаний;
- общей культуры и широты эрудиции;
- развитие профессиональной заинтересованности;
- удовлетворение результатами труда;
- стремление к постоянному росту.

Обращает на себя внимание изменение в индивидуальном поведении выделенных сотрудников:

- ориентация на достижение конечных результатов работы;
- повышение уровня трудовой и творческой активности;
- инициативное поведение;
- стремление к участию в управлении бизнес-процессами компании и жизнедеятельностью коллектива;

- потребность в самовыражении.

Что касается группового поведения, то для кадрового резерва характерно: сотрудничество и взаимодействие для достижения общих целей, развитие состязательности, улучшение социально-психологического климата в коллективе.

Подготовка кадрового резерва по программе «Эффективный менеджер» также предполагает анализ влияния подготовки на приведение квалификации персонала в соответствие квалификационным требованиям предполагаемой должности.

Для измерения результативности и эффективности обучения мы использовали модель оценки, которая включает вышеперечисленные критерии: реакция, обучение, усвоение и позволяющая оценить уровень приобретаемых знаний и способность применить полученные знания в практической деятельности посредством следующих показателей:

- изменение уровня полученных знаний;
- уровень применимости полученных знаний, умений и навыков на рабочем месте.

Для оценки по этим критериям используем анкетирование с критериальными оценками обучаемого. Анкеты оценки обучения заполняются сотрудниками после обучения и сдаются в службу управления персоналом, в которой проводится анализ и расчет результативности обучения критериям, выявляются причины неудовлетворенности и делаются выводы.

Для замера данных показателей, по истечении 3 месяцев после обучения, проведено тестирование сотрудников, закончивших обучение по программе «Эффективный менеджер».

Данные тестирования представлены в виде диаграммы на рисунке 6.

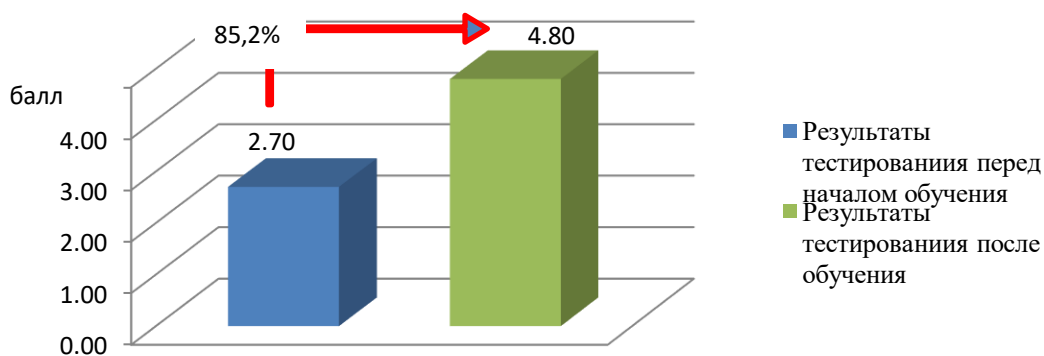


Рис. 6. Статистика изменения уровня знаний.

Мы отчетливо видим как изменились результаты: уровень знаний после обучения существенно повысился - на 85,2%.

С помощью анкетирования мы выяснили, что за период обучения по программе «Эффективный менеджер» у 28 % сотрудников, прошедших подготовку по данной программе, произошли кадровые перемещения, они отображены на рисунке 4.



Рис. 7. Кадровые перемещения в период реализации прохождения программы «Эффективный менеджер».

Результаты опроса по выявлению применения знаний в практической деятельности показывают, насколько квалификация резервиста соответствует требованиям текущей работы.

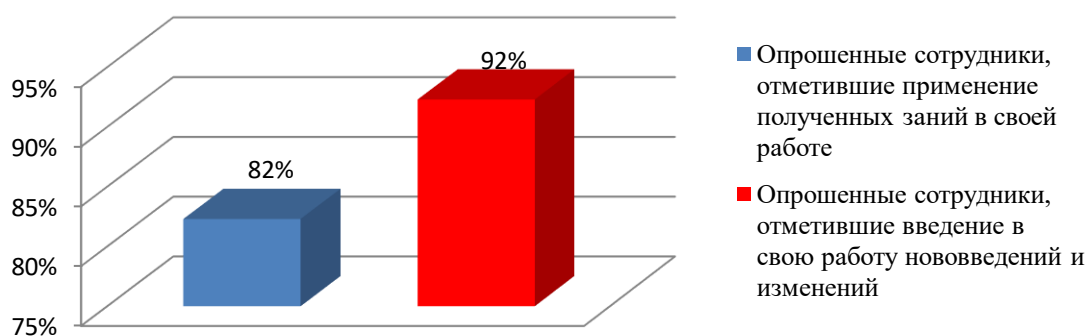


Рис. 8. Статистика ответов о применении полученных знаний в своей работе после обучения по программе «Эффективный менеджер».

Применение полученных знаний, на работе отметили 82,3% слушателей, что является высоким показателем.

Высокий рост уровня знаний свидетельствует с одной стороны о хорошей организации учебного процесса, с другой стороны говорит о заинтересованности слушателей в обучении и о правильном отборе, сотрудников направляемых на обучение.

92,3% сотрудников, прошедших обучение по программе «Эффективный менеджер», после обучения предприняли в своей работе нововведения и изменения.

Как видим, этот показатель оказался выше, чем показатель применения знаний. Такое расхождение можно объяснить влиянием психологического фактор, т.к. подготовка с ориентацией на практическую деятельность часто приводит к тому, что слушатель воспринимает полученные знания как свои собственные давно им применяемые, а это говорит о том, что используемая подготовка достигает своей главной цели и полученные знания становятся неотъемлемой частью компетентности слушателя.

Отметим положительное влияние подготовки по программе обучения и развития кадрового резерва «Эффективный менеджер» на работу резервистов: наличие позитивных изменений в ходе опроса отметили 91,4% сотрудников.

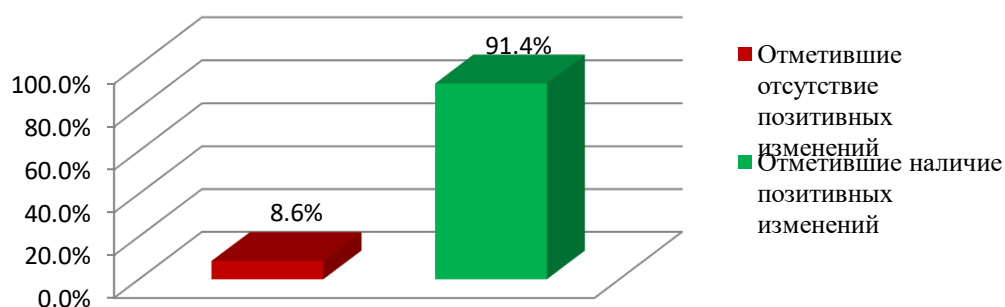


Рис. 9. Оценка слушателей позитивности влияния обучения по программе «Эффективный менеджер» на их работу

В качестве позитивных изменений слушатели отметили следующее:

- расширение кругозора, изменение взглядов на управление в организации;
- появление осознанного подхода к решению проблем;
- улучшение планирования рабочего времени;
- улучшение самоорганизации на рабочем месте;
- улучшения в управлении командой;
- расширение «сети связей»;
- улучшение общения с подчиненными.

Отмеченные слушателями позитивные изменения были сгруппированы по критерию влияния изменений в работе слушателей на работу подразделения, в котором работает слушатель (табл. 20).

Из этого можно сделать вывод, что подготовка по программе опережающего обучения и развития кадрового резерва «Эффективный менеджер» привело к повышению мотивации персонала на достижение целей подразделений, в которых они работают, кроме того подготовка по данной программе способствовала улучшению внутрифирменной координации.

Таблица 24. Влияние подготовки по программе обучения и развития кадрового резерва «Эффективный менеджер».

Влияние на работу слушателей (позитивные изменения отмеченные слушателем)	Влияние на работу всей организации
<ul style="list-style-type: none"> - расширился кругозор, изменились взгляды на управление в организации; - появился осознанный подход к решению производственных проблем; 	<ul style="list-style-type: none"> - повышение мотивации за счет понимания важности выполняемой работы; - улучшение координации как

	внутрифирменной, так и между подразделениями;
- более качественная и эффективная организация работы (рабочее время планируется, улучшилась самоорганизация на рабочем месте);	- повышение эффективности работы на прежнем месте работы сотрудника, входящего в резерв;
Добавились инструменты к мотивации персонала (приобретены навыки по управлению конфликтами, мотивации к групповой работе), стало легче работать в коллективе; -улучшилась работа в команде;	- повышение эффективности работы в качестве руководителя сотрудника, входящего в резерв;
- повысилось умение общаться и взаимодействовать с людьми; - улучшилась работа в команде -расширились связи;	- улучшение взаимодействие между подразделениями; - уменьшение конфликтов между подразделениями;

Здесь необходимо отметить, что при краткосрочном обучении, которое имело место в нашем случае, точно измерить производственные результаты, а также сделать количественную оценку внесенных резервистом после обучения предложений по усовершенствованию его отдела или подразделения, т.е. применение на практике полученных знаний и навыков, весьма нелегко.

Поэтому, для того чтобы оценить эффективность обучения по данным критериям, мы вовлекли в процесс оценки непосредственных руководителей тех сотрудников, которые прошли обучение, т.к. именно они имеют возможность ежедневно наблюдать, изменилось ли поведение его подчиненного после обучения, повлияла ли программа развития на показатели деятельности подразделения и т.д.

Вывод: Таким образом, расчёт социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию управления кадрового резерва в ФГБОУ ВО «УрИ ГПС МЧС России» показывает целесообразность и обоснованность их реализации.

ВЫВОД ПО 2 ГЛАВЕ

Таким образом, по итогам разработки мероприятий направленных на устранение проблем управления кадрового резерва в ФГБОУ ВО «УрИ ГПС МЧС России» Предложенные мероприятия позволят совершенствовать управление кадровым резервом, запустить систему мотивации в кадровый резерв, вести контроль над работой кадровым резервом.

Рассмотрено нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию управления кадровым резервом в ФГБОУ ВО «УрИ ГПС МЧС России» а так же содержатся разработки на локальном уровне, т.е. внутриорганизационные документы, такие как(правила внутреннего трудового распорядка, приказы, должностные инструкции, акты, табели и наряды.) Это позволит регламентировать совершенствование управления кадровым резервом и обеспечить необходимыми методическими материалами.

Расчёт социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию управления кадрового резерва в ФГБОУ ВО «УрИ ГПС МЧС России» показывает целесообразность и обоснованность их реализации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ФГБОУ ВО УрИ ГПС МЧС России, является учебным заведением в системе высшего образования МЧС России. В нем обучаются как граждане Российской Федерации, так и граждане иностранных государств (Казахстан). Исходя из данных таблиц, мы видим, что все студенты окончившие институт с 2016 года по 2018 год, работают по своим специальностям. Доход института, с каждым годом увеличивается, за последний год, сумма выросла, на 140 миллионов тысяч рублей. Так же, можно отметить, что ФГБОУ ВО «УрИ ГПС МЧС России» не уделяют большого внимания адаптации сотрудников, но все же стараются сохранять уровень заработных плат не ниже средних по рынку, что мотивирует персонал. Уровень текучести кадров в 2018 году не превысил 10%, такого рода коэффициент находится в пределах нормы. Подавляющую часть принятых работников составляют люди до 30 лет. Наименьшая численность в структуре персонала в ФГБОУ ВО УрИ ГПС МЧС занимает административно-управленческий персонал (8,9% в 2017г., 8,7% в 2018 г.) и работники бухгалтерии (2,4% и 2,3% в 2017 г. и в 2018 г. соответственно).

Система управления персонала в ФГБОУ ВО «УрИ ГПС МЧС России» своих функций, можно считать рациональным. Не в полном объеме используются такие подсистемы, как подбор и рекрутинг, инициирование подбора персонала. Адаптация персонала и кадровый резерв, не распределены по функционалу, ими занимается, заместитель начальника по работе с личным составом. Сочетающий принцип линейного-функционального управления, тесно переплетаются в выполнении специальных функций с системой подчиненности и ответственности за непосредственное решение управленческих задач. Однако, среди функций системы управления персоналом, меньшее внимание уделяется управлению

кадрового резерва, поэтому в следующем разделе проведем анализ и оценим управление кадрового резерва в ФГБОУ ВО «УрИ ГПС МЧС России».

Недостаточная эффективность использования кадрового резерва при замещении вакантных должностей. Пересмотр кадрового резерва осуществляется ежегодно, но, так как у заместителя начальника института по работе с личным составом, очень много функций и работы, время на контроль кадрового резерва, остается мало, что приводит к низким результатам и показателям его работы

По результатам анкетирования и развития кадрового резерва 17% от общего числа подавших заявки на участие в конкурсе, не зачислены и даже не рассмотрены в качестве кандидатов. Нередко возникают и такие ситуации, когда сотрудник, простояв много лет в резерве, так и не был переведен на должность, а был исключен из списков резерва в связи с возрастным цензом. Такая ситуация демотивирует и выхолащивает всю работу, связанную с кадровым резервом. Это приводит к следующим проблемам:

1. Планирование кадрового резерва происходит стихийно.
2. Отсутствие мотивации в кадровый резерв.
3. Отсутствие контроля за деятельностью кадрового резерва.

На основании анализа управления кадровым резервом в ФГБОУ ВО «УрИ ГПС МЧС России», необходима разработка мероприятий по совершенствованию управления кадровым резервом в ФГБОУ ВО «УрИ ГПС МЧС России»

Таким образом, по итогам разработки мероприятий направленных на устранение проблем управления кадрового резерва в ФГБОУ ВО «УрИ ГПС МЧС России» Предложенные мероприятия позволят совершенствовать управление кадровым резервом, запустить систему мотивации в кадровый резерв, вести контроль над работой кадровым резервом.

Рассмотрено нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию управления кадровым резервом в ФГБОУ ВО «УрИ ГПС МЧС России» а так же содержаться разработки на локальном уровне, т.е.

внутриорганизационные документы, такие как (правила внутреннего трудового распорядка, приказы, должностные инструкции, акты, табели и наряды.) Это позволит регламентировать совершенствование управления кадровым резервом и обеспечить необходимыми методическими материалами.

Расчёт социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию управления кадрового резерва в ФГБОУ ВО «УрИ ГПС МЧС России» показывает целесообразность и обоснованность их реализации.

<p>Кадры управления</p>	<p>— часть кадров, занятая управленческой деятельностью в силу своего формального положения в организационной структуре управления, т. е. работники, профессионально участвующие в подготовке и принятии управленческих решений и входящие в аппарат управления.</p> <p>По характеру труда в составе управленческих кадров принято выделять следующие категории работников: руководители, специалисты, вспомогательный персонал (технические исполнители). Такая классификация связана с их ролью в основном управленческом процессе — принятии и реализации решений. Руководители имеют полномочия и обязанность принимать решения, руководить процессом их реализации. Специалисты готовят варианты решений и участвуют в их реализации. Вспомогательный персонал занимается сбором, предварительной обработкой и подготовкой информации, документов и т. п. для руководителей и специалистов.</p>	<p>Алавердов А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. — М.: МФПУ Синергия, 2013. — 192 с.</p>
<p>Карьера (от итал. <i>carriera</i>)</p>	<p>— бег, жизненный путь, поприще и лат. <i>carra</i> — телега, повозка) — 1) быстрое и успешное продвижение в области общественно-политической, научной, производственной, служебной или какой-либо другой деятельности; 2) достижение известности, славы или материальной выгоды за счет собственных усилий, максимального использования своих способностей, профессионального мастерства и личностных качеств.</p> <p>Планирование к. — одно из важных направлений в работе с персоналом предприятия, фирмы, организации.</p>	<p>Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие / А.П. Егоршин. — 4—е изд., перераб. и доп. — М.: НИЦ ИНФРА—М, 2015. — 352 с.</p>
<p>Карьеризм</p>	<p>— принцип поведения, в соответствии с которым на первом плане оказывается забота о личном успехе, о продвижении по службе любой ценой и с помощью любых средств. Это проявление крайнего индивидуализма и эгоизма в служебной</p>	<p>Алавердов А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова,</p>

	<p>деятельности, которое в конечном счете всегда связано с равнодушием к людям и делу, неотделимо от беспринципности и угодничества перед начальством, "сильными мира сего".</p>	<p>О.В. Нестерова. — М.: МФПУ Синергия, 2013. — 192 с.</p>
<p>Квалификация (от лат. qualis)</p>	<p>— какой по качеству и facio — делаю) — степень и вид профессиональной обученности (подготовленности) индивида, наличие у него знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения им определенной работы.</p>	<p>Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие / А.П. Егоршин. — 4—е изд., перераб. и доп. — М.: НИЦ ИНФРА—М, 2015. — 352 с.</p>
<p>Коллективный договор</p>	<p>— соглашение трудящихся в лице профсоюзного комитета с администрацией предприятия, по которому работник обязуется выполнять работу по определенной специальности, квалификации или должности с подчинением внутреннему распорядку при условии выплаты ему заработной платы и обеспечения условий труда, предусмотренных коллективным договором и соглашением сторон.</p>	<p>Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие / А.П. Егоршин. — 4—е изд., перераб. и доп. — М.: НИЦ ИНФРА—М, 2015. — 352 с.</p>
<p>Конкурсный отбор персонала</p>	<p>— 1) одно из направлений кадрового менеджмента; 2) технологический этап конкурса, процесс оценивания кандидатов на замещение вакантных должностей с помощью соответствующего инструментария. В настоящее время наиболее распространена балльная система оценки профессиональных и личностных качеств соискателей. Используется следующая совокупность (комплекс) социальных технологий: собеседование; тестирование; оценка по проектам, рефератам и программам; анкетирование; групповые экспертные оценки; матричный метод; метод групповых дискуссий; деловые и ролевые игры. Для проведения к. о. п. и конкурса в целом образуется конкурсная комиссия в составе председателя, секретаря, членов комиссии, в том числе независимых экспертов (психологов, юристов и др.). В случае необходимости комиссия дополнительно привлекает соответствующих специалистов и технических исполнителей. К. о. п. осуществляется по стандартной программе и стандартизованным методикам,</p>	<p>Алавердов А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. — М.: МФПУ Синергия, 2013. — 192 с.</p>

	<p>гарантирующим равные условия для всех участников конкурса, объективность оценки. После всестороннего и объективного анализа результатов оценивания и подсчета набранных баллов конкурсная комиссия принимает решение о том, кто из кандидатов выдержал конкурс.</p>	
Контроль исполнения	<p>— непосредственная проверка и регулирование хода исполнения приказа или распоряжения, учет и анализ результатов исполнения контролируемых документов в установленные сроки. Сроки исполнения могут быть типовыми и индивидуальными.</p>	<p>Алавердов А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. — М.: МФПУ Синергия, 2013. — 192 с.</p>
Конфликт	<p>— отсутствие согласия между двумя и более сторонами (лицами или группами) в результате несоответствия между действительным и желаемым состояниями некоторого рассматриваемого объекта, ситуации, проблемы.</p>	<p>Базаров Т.Ю. Управление персоналом организации. Учебник для вузов. М.: Экономика и финансы. 2018.- 421с.</p>
Менеджер	<p>— наемный профессиональный управляющий, член руководящего состава фирмы, предприятия, банка, обладающий исполнительной властью и не являющийся владельцем компании.</p>	<p>Алавердов А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. — М.: МФПУ Синергия, 2013. — 192 с.</p>
Менеджмент	<p>— управление производством на базе применения современных методов, форм, принципов и структур управления для достижения поставленных целей (повышения эффективности производства, увеличения прибыли и т. п.).</p>	<p>Базаров Т.Ю. Управление персоналом организации. Учебник для вузов. М.: Экономика и финансы. 2018.- 421с.</p>
Мотивация	<p>- система взаимосвязанных и взаимообусловленных факторов, являющихся побудительной причиной, поводом к деятельности, направленной на достижение индивидуальных и общих целей организации. Мотивы делятся на внешние и внутренние. Мотив считается внешним, если основной причиной</p>	<p>Базаров Т.Ю. Управление персоналом организации. Учебник для вузов. М.: Экономика и финансы. 2018.- 421с.</p>

	является получение чего-либо за пределами выполняемой деятельности; внутренним — если человек получает удовлетворение непосредственно от самой деятельности.	
Персонал управления	— совокупность работников, объединенных в специализированные службы и подразделения, на которые возложено выполнение функций управления. В зависимости от функциональной роли в процессе управления выделяют три основные категории персонала управления: руководители (принимают управленческие решения по важнейшим вопросам деятельности персонала управления), специалисты (выполняют функции подготовки и разработки управленческих решений) и служащие (осуществляют информационное обеспечение персонала управления).	Базаров Т.Ю. Управление персоналом организации. Учебник для вузов. М.: Экономика и финансы. 2018.- 421с.
Персональная информационная система	— автоматизированная система, предназначенная для организации, хранения, обновления и представления пользователю информации в соответствии с его запросами. Служит основой автоматизации формирования управленческого решения на базе исходной информации о состоянии управляемого объекта, методов, средств оптимизации и опыта пользователя.	Алавердов А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. — М.: МФПУ Синергия, 2013. — 192 с.
Набор кадров	— процедуры выбора и назначения, которые связаны с вовлечением в сферу управления или производственную сферу работников со стороны, ранее не работавших на предприятии или в организации, и по своей квалификации, уровню знаний и практическим навыкам отвечающих требованиям, предъявляемым к кандидатам на вакантную должность.	Алавердов А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. — М.: МФПУ Синергия, 2013. — 192 с.
Норма управляемости	— регламентированная численность работников, которой в данных конкретных условиях может руководить один человек. Организационная структура — логическое соотношение исполнительных и управленческих звеньев с учетом их правовых и экономических отношений, форм разделения и кооперации труда.	Базаров Т.Ю. Управление персоналом организации. Учебник для вузов. М.: Экономика и финансы. 2018.- 421с.
Подбор кадров	— составная часть кадровой работы в организации, выполняемой на основе общих и конкретных требований,	Базаров Т.Ю. Управление персоналом

	предъявляемых к кандидатам на занятие вакантной должности; предполагает оценку всех имеющихся кандидатов на вакантную должность, на базе которой принимается решение по выбору одного из них. Подбор, как правило, осуществляется в рамках проведения набора, выдвижения или ротации кадров.	организации. Учебник для вузов. М.: Экономика и финансы. 2018.- 421с.
Приказ	— правовой акт, издаваемый единолично руководителем учреждения; является формой доведения до исполнителей наиболее важных решений. В зависимости от содержания различаются приказы по личному составу (по кадрам) и по вопросам общей деятельности. Текст приказа состоит из двух частей: вводной (излагаются основания для издания документа) и распорядительной (содержит конкретные задания, мероприятия с указанием исполнителей и сроков исполнения).	Алавердов А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. — М.: МФПУ Синергия, 2013. — 192 с.
Профессиональная мобильность кадров	— процесс перемещения работников между профессиональными и квалификационными группами в результате приобретения производственного опыта, знаний, навыков и умений. Перемещение между квалификационными группами представляет собой переход из групп рабочих малоквалифицированного труда в группу квалифицированного, затем высококвалифицированного труда.	Векслер А. Связи с общественностью для бизнеса / А. Векслер. - Н.Новгород: Издательский центр агентства «PR-эксперт», 2013. - 204 с.
Рабочее место руководителя	— место приложения труда, оснащенное соответствующим оборудованием, средствами оргтехники и другими принадлежностями, необходимыми для наиболее эффективного выполнения возложенных обязанностей. Оборудуется в отдельном кабинете и, как правило, состоит из трех функциональных зон: рабочей, зоны совещаний, зоны отдыха.	Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка; учебное пособие. – М.: Экономика, 2018.- 298 с.
Распоряжение	— правовой акт, издаваемый единолично руководителем учреждения; является формой доведения оперативных вопросов до исполнителей. Как правило, имеет ограниченный срок действия и касается узкого круга должностных лиц.	Векслер А. Связи с общественностью для бизнеса / А. Векслер. - Н.Новгород: Издательский центр агентства «PR-эксперт», 2013. - 204 с.
Резерв на выдвижение	— группа работников, работающих в данном трудовом коллективе, каждый из	Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор

	<p>которых по результатам деятельности зарекомендовал себя как способный и заслуживающий дальнейшего продвижения по служебной лестнице руководитель. Эта группа — основной источник пополнения руководящих кадров предприятия.</p>	<p>и оценка; учебное пособие. – М.: Экономика, 2018.- 298 с.</p>
Ротация кадров	<p>— процедура назначения, в рамках которой место работы и должность конкретного работника могут меняться по горизонтали при повышении им своей квалификации (например, повышение разряда или категории).</p>	<p>Александрова Н. А., Васильцова Л. И., Воронин Б. А., В. И. Набоков. Управление персоналом организации: учебник для бакалавров / Н. А. Александрова, Л. И. Васильцова, Б. А. Воронин, В. И. Набоков. Екатеринбург: Урал. аграр. изд.-во, 2013 – 372 с.</p>
Руководство персоналом	<p>— влияние, оказываемое конкретным руководителем на отдельных работников и на группу работников, побуждающее выполнять их полученные задания и работать для достижения поставленных целей.</p>	<p>Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации. Синергия – Москва, 2012. – 656 с.</p>
Совещание	<p>— коллегиальная форма подготовки управленческого решения. Проводится с целью достижения согласованного коллективного решения или информирования его участников по конкретным вопросам деятельности структурного подразделения, учреждения и т. п.</p>	<p>Алавердов А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. — М.: МФПУ Синергия, 2013. — 192 с.</p>
Совместительство	<p>— выполнение работником помимо своей основной другой регулярной оплачиваемой работы на условиях трудового договора в свободное от основной работы время.</p>	<p>Александрова Н. А., Васильцова Л. И., Воронин Б. А., В. И. Набоков. Управление персоналом организации: учебник для бакалавров / Н. А. Александрова, Л. И. Васильцова, Б. А. Воронин, В. И.</p>

		Набоков. Екатеринбург: Урал. аграр. изд.-во, 2013 – 372 с.
Стабильность кадров	<p>— постоянство состава работников предприятия, обусловленное совпадением общественных и личных интересов.</p> <p>Стабильность производственного коллектива предполагает длительную совместную работу его членов. К числу стабильных кадров принято относить работников, которые трудятся на предприятии свыше трех лет. В стабильных трудовых коллективах возникают устойчивые внутрипроизводственные связи, формируются высококвалифицированные кадры, что обеспечивает эффективную работу предприятия.</p>	Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации. Синергия – Москва, 2012. – 656 с.
Стиль руководства	<p>— совокупность наиболее характерных и устойчивых методов решения типовых управленческих задач и выработки соответствующих решений с учетом особенностей взаимодействия должностных лиц, подчиненных данному руководителю. Определяется особенностями властно-распорядительных отношений руководителя и членов коллектива по поводу подготовки, принятия и реализации управленческого решения. Различают три типа стилей руководства: демократический (коллегиальный), директивный (авторитарный, единоличный) и попустительствующий (либеральный, анархический).</p>	Алавердов А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. — М.: МФПУ Синергия, 2013. — 192 с.
Структура личности работника	<p>— сочетание индивидуально-психологических и общественно-политических качеств личности, проявляемых через отношение работника к явлениям и событиям во внешнем окружении, а также через своеобразие реализации его внутренних психологических функций (памяти, воображения и т. п.).</p>	Алавердов А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. — М.: МФПУ Синергия, 2013. — 192 с.
Структура управления	<p>— состав управленческих звеньев и должностных лиц с учетом разделения сфер их деятельности, прав и ответственности, подчиненности и взаимодействия.</p>	Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка; учебное пособие. – М.: Экономика, 2018.-

		298 с.
Текучесть кадров	— форма перераспределения рабочей силы, характеризующаяся процессом неорганизованного перемещения работников из одних предприятий на другие. Формами текучести кадров являются увольнения работников по собственному желанию в случае смены места работы, увольнения за нарушения трудовой дисциплины. В основе текучести кадров лежат факторы объективные (условия и организация труда, бытовые условия и т. д.) и личные (пол, возраст, семейное положение, размер заработной платы и т. д.). Причины текучести — конкретные комбинации объективных и личных факторов.	Александрова Н. А., Васильцова Л. И., Воронин Б. А., В. И. Набоков. Управление персоналом организации: учебник для бакалавров / Н. А. Александрова, Л. И. Васильцова, Б. А. Воронин, В. И. Набоков. Екатеринбург: Урал. аграр. изд.-во, 2013 – 372 с.
Техника управления	— совокупность операций, процессов и процедур управленческого труда, выполняемых формализованно на основе существующих правил и инструкций с использованием средств оргтехники и вычислительной техники, способствующих повышению производительности труда руководителя.	Алавердов А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. — М.: МФПУ Синергия, 2013. — 192 с.
Технология управления	— совокупность приемов выполнения управленческих работ с целью установления рациональной схемы взаимодействия линейных и функциональных органов управления, структурных подразделений, других звеньев управления. Характеризуется процессами движения и обработки информации в системе управления.	Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка; учебное пособие. – М.: Экономика, 2018.- 298 с.
Трудовая карьера	— процесс трудовых перемещений для каждого отдельного работника. Может быть стабильной — в пределах одного рабочего места — и динамичной — со сменой рабочих мест. Карьера бывает горизонтальной (повышение квалификации по одной специальности), вертикальной (продвижение работника строится по должностному признаку) и ступенчатой (объединяет горизонтальное и вертикальное продвижения). Трудовая карьера работника зависит от образования, квалификации, стажа работы, места рождения, социальной активности.	Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка; учебное пособие. – М.: Экономика, 2018.- 298 с.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации. Текст и справочные материалы. – М.: Эксмо, 2015. – 64 с.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017) // Режим доступа: [КонсультантПлюс].
3. Алавердов А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. — М.: МФПУ Синергия, 2013. — 192 с.
4. Александрова Н. А., Васильцова Л. И., Воронин Б. А., В. И. Набоков. Управление персоналом организации: учебник для бакалавров / Н. А. Александрова, Л. И. Васильцова, Б. А. Воронин, В. И. Набоков. Екатеринбург: Урал. аграр. изд.-во, 2013 – 372 с.
5. Александрова Н.А, Васильцова Л.И, Фатеева Н.Б. Учебное пособие «Основы кадровой политики и кадрового планирования» Екатеринбург: Уральское аграрное издательство, 2014. - 228 с.
6. Абрютина М.С., Грачев А.В. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия. – М.: «Дело и сервис», 2017. – 256 с.
7. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 215 с
8. Базаров Т.Ю. Управление персоналом организации. Учебник для вузов. М.: Экономика и финансы. 2018.-421с.
9. Баранецкий В. Новый способ оценки и аттестации бухгалтеров // Кадровое дело. – 2015. - № 11. – С. 34-37
10. Бекетова В. Затраты на персонал - не расходы, а инвестиции. // Кадровый менеджмент. – 2015. - № 6. – С. 38-39

11. Белбин М. Профессионал еще не значит эффективный сотрудник. Какие игроки нужны в команде? // Кадровое дело. – 2015. - № 6. – С. 41-42
12. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка; учебное пособие. – М.: Экономика, 2018.-298 с.
13. Веснин В.Р. Менеджмент персонала: Учебное пособие для сред.- спец. Учеб. заведений. - М.: Элит, 2017. – 304 с.
14. Вензенко И.Б. Все о работе директора по кадрам: Лучшие кадровые решения. – Нск.: Интер, 2012. – 252 с.
15. Веснин В.Р. Менеджмент для всех. / В.Р. Веснин. – М.: Юрист, 2014. - 322 с.
16. Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент. Лидерам реорганизации и консультантам по управлению. Учебное пособие / Л.Д. Гительман. - М.: ИНФРА-М, 2014. — 502 с.
17. Долгополова И.В. К проблеме оценки эффективности деятельности службы по управлению персоналом / И.В. Долгополова // Научный журнал НИУ ИТМО. – 2014. — № 2. – С.154—162.
18. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие / А.П. Егоршин. — 4—е изд., перераб. и доп. — М.: НИЦ ИНФРА—М, 2015. — 352 с.
19. Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент / Л.Г. Зайцев. – М.: Экономист, 2014. – 416 с.
20. Кибанов А.Я. Методология оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом // Кадровик. – 2012. – №12. – С.32–43.
21. Маслова В. М. Управление персоналом; Юрайт – Москва, 2012. – 492 с.
22. Петрова Г. Р. Как найти своих людей. Искусство подбора и оценки персонала для руководителя. – Сбп.: Альпина Паблишер, 2013. – 166 с.

23. Тебекин А.В. Управление персоналом: Учебник / А.В. Тебекин. — М.: КноРус, 2014. — 624 с.
24. Шекшня. С.В. Управление персоналом современной организации. 2002- 368 с.
25. Киркпатрик Д.Л., Киркпатрик Д.Д. «Четыре ступеньки к успешному тренингу: практическое руководство по оценке эффективности обучения» Москва 2008г. С. 50-51.
26. NextEvent. Современные технологии и проблема объективности психологического тестирования Ушаков Д. Гришун Е. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.nextevent.ru (дата обращения: 28.11.2018).
27. Integrado. Современные методы подбора персонала: мобильный рекрутинг и рекрутинг через социальные сети А. В. Рябова [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.integrado.ru> (дата обращения 09.12.2018).
28. С-fin. Экономическая эффективность системы подбора персонала [Электронный ресурс] – Режим доступа : www.cfin.ru/management/people/.html (дата обращения 12.01.2019).

Макет бланка для беседы

Дата _____

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ

1. Рейтинг (оценка) _____

2. Комментарии _____

3. Беседу проводил _____

4. На вакантную должность _____

5. Фамилия, имя, отчество. Дата рождения.

6. Адрес, номер телефона

7. Работаете ли Вы сейчас? Если да, то как скоро сможете приступить к выполнению обязанностей? Каковы отношения с фирмой, где Вы сейчас работаете?

8. Почему вы хотите занять данное вакантное место? (какова основная причина – престиж, безопасность, заработок?)

9. Опыт работы _____

ПОСЛЕДНЕЕ ИЛИ НАСТОЯЩЕЕ МЕСТО РАБОТЫ:

10. Компания _____

11. Город _____
12. С _____ по _____ (время работы)
13. Как Вы устроились на работу? (высказал ли заявитель уверенность в себе относительно получения мест работы?)
-

Сущность работы вначале? (можно ли использовать опыт работы кандидата на прежних местах работы для работы на данной должности?) Какую зарплату Вам платили вначале?

Как менялась работа со временем? (какой прогресс был у заявителя на той работе?)

14. Чем Вы занимались на работе к моменту увольнения? (какую ответственность нес заявитель?) Зарплата в момент увольнения?

15. Начальник _____ Его должность _____ Что он собой представляет? (как у кандидата складывались отношения с начальством?) Сколь пристально он наблюдал за Вами? Какую власть вы имели (имеете)?

16. Сколько человек было под Вашим началом? Чем они занимались? (лидер ли заявитель?)

17. В какой мере Вы могли использовать свою инициативу и суждения? (активно ли кандидат искал ответственности?)

АНКЕТА

1. Личная информация.

Фамилия, имя, отчество _____

Дата рождения _____

Место рождения _____

Адрес постоянной регистрации _____

Адрес проживания _____

Телефон (домашний, контактный) _____

Семейное положение _____

Дети (количество, возраст) _____

2. Работаете ли Вы в настоящее время _____

Если Вы работаете сейчас, то, что не устраивает на данный момент? _____

Сколько времени Вы добирались до нашего офиса? _____

Сколько времени Вы готовы тратить на дорогу до работы?

Сколько времени Вам необходимо, чтобы приступить к работе на новом месте? _____

Какой график работы Вас устроит? _____

Есть ли у Вас возможность работать вечерами и в выходные? _____

Ваши материальные ожидания на испытательный срок и от постоянной работы. _____

Проранжируйте приведенные ниже характеристики, исходя из Ваших предпочтений (1 — наиболее важно, 10 — наименее важно):

Хороший коллектив ____

Престиж компании ____

Достойная зарплата ____

Гибкий рабочий график ____

Возможность самореализации ____

Перспективы роста ____

Близость от дома ____

Стабильность работы ____

Решение сложных задач ____

Получение новых навыков ____

Какие параметры являются для Вас важными при выборе места работы?

3. Образование.

Образование. Когда и какие учебные заведения окончили? _____

Дополнительное образование (курсы, семинары, тренинги, пр.).

4. Информация о трудовой деятельности (в обратном хронологическом порядке).

Период работы _____

Название компании _____

Сфера деятельности компании _____

Должность или профессия _____

График работы _____

Выполняемые обязанности _____

Уровень (размер) заработной платы _____

Причина увольнения _____

Место расположения компании _____

Ф.И.О. руководителя _____

Контактный телефон _____

5. Рекомендации.

Кто из Ваших бывших коллег и руководителей может дать Вам устную рекомендацию или рекомендательное письмо?

Адрес, телефон организации и должностного лица. _____

6. Хобби, увлечения.

Как Вы отдыхаете чаще всего? _____

Отметьте то, что Вам интереснее всего:

Книги	Кино	Выставки	Театр
Музеи	Спорт	Путешествия	Другое _____

7. Укажите 5 своих положительных качеств.

Укажите какие 3 отрицательные качества Вам присущи.

От каких качеств своего характера Вы хотели бы избавиться?

8. Где Вы взяли информацию об открытой вакансии?

Дата _____

Подпись _____

Заполняется сотрудником предприятия.

Дата собеседования, время		Контактное лицо	
Должность	Результат		Подпись